

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**O CALL CENTER COMO FERRAMENTA À ATIVIDADE COMERCIAL NA
EMPRESA “MARISOL”**

VENILTON DE CARVALHO

**FLORIANÓPOLIS
2003**

VENILTON DE CARVALHO

**O CALL CENTER COMO FERRAMENTA À ATIVIDADE COMERCIAL NA
EMPRESA “MARISOL”**

Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para a obtenção do
Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.

Florianópolis, 2003

VENILTON DE CARVALHO

**O CALL CENTER COMO FERRAMENTA À ATIVIDADE COMERCIAL NA
EMPRESA “MARISOL”**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, pela Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.
Orientador

Prof. Walter Félix Cardoso Júnior, Dr
Membro

Prof. Nelson Colossi, Dr
Membro

Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr
Membro

“Não há limites para o homem que possui a capacidade de sonhar e a determinação de transformar com perseverança em realidade seus sonhos”.

*“Visão sem ação não passa de um sonho,
ação sem visão é só um passa tempo,
visão com ação pode mudar o mundo”.*

Pensamento chinês

DEDICATÓRIA

Dedico este estudo a todos que dele possam usufruir na busca de novos conhecimentos, e, principalmente, a meus filhos, Junior e Ubiratan para que mais esta etapa alcançada sirva como exemplo a eles, como uma mola propulsora na escalada de suas vidas, no dia-a-dia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, a todos que, direta ou indiretamente contribuíram, para a realização deste estudo.

De forma mais destacada:

À minha companheira Kátia, pela paciência, compreensão, apoio afetivo e efetivo durante esta jornada.

Ao professor Colossi, pela oportunidade, orientação e pela sua forma pessoal de incentivo para o início e término deste trabalho acadêmico.

Ao professor Paulo Maya, meu orientador, pela sua habilidade, conhecimento, e, sobretudo, pelas suas características pessoais de apoio, orientando de forma pontual e precisa.

Ao Sr. Vicente Donini, Presidente do Grupo Marisol, meu guru, na orientação profissional, e, especialmente, por oportunizar a pesquisa na empresa Marisol de forma irrestrita.

Aos meus companheiros, amigos do mestrado, pela harmonia, apoio, incentivo e por ter tido a oportunidade de estudar com um grupo tão seletivo e amigável.

E, aos funcionários da UFSC, principalmente os do Centro Sócio Econômico CPGA, pelo apoio profissional, cordial e amigável de sempre.

SUMÁRIO

RESUMO	
ABSTRACT	
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO	3
1.2 PROBLEMA E TEMA DE PESQUISA	10
1.3 OBJETIVOS E ABRANGÊNCIA	12
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	15
2 BASE CONCEITUAL	17
2.1 MARKETING	17
2.2 MARKETING DIRETO	19
2.3 MARKETING DE SERVIÇOS	19
2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO	21
2.5 TELEMARKETING	28
2.6 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	29
2.7 MERCADO	32
2.8 CALL CENTER	34
2.8.1 Evolução Histórica	34
2.8.2 <i>Call Center</i> como ferramenta de <i>marketing</i>	38
2.8.3 CRM como diferencial competitivo	41
2.9 A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E O MARKETING	49
3 METODOLOGIA	52
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	52
3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	55
3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS	56
3.4 PROCEDIMENTO UTILIZADO NA REALIZAÇÃO DO ESTUDO	59
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	60
4 ESTUDO DE CASO	61
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	62
4.2 IMPLANTAÇÃO DO MODELO CALL CENTER	64
4.2.1 Diretrizes para implantação do Serviço de Atendimento ao Consumidor -SAC	65
4.2.2 Pesquisa de satisfação com consumidores	74
4.2.3 Análise e interpretação dos gráficos de resultados da pesquisa	75

4.2.4 Análise da implantação do Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC	78
4.2.5 Sugestões apresentadas à empresa	81
4.2.6 Avaliação dos dados coletados	84
4.3 ANÁLISE DOS CONTROLES DO CALL CENTER	85
4.4 ANÁLISE DA PESQUISA COM CORPO DIRETIVO E GERENCIAL	85
5 CONCLUSÕES	90
5.1 CONCLUSÃO	90
5.2 O FUTURO DO CALL CENTER.....	93
5.3 RECOMENDAÇÕES	94
5.4 CONTRIBUIÇÕES.....	95
5.5 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS	96
5.6 CONCLUSÃO FINAL.....	97
REFERÊNCIAS	98
BIBLIOGRAFIAS	101
ANEXOS.....	102
ANEXO 01 – PESQUISA COM CORPO DIRETIVO E GERENCIAL	103
ANEXO 02 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO CONSUMIDOR MARISOL	104
ANEXO 03 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO “ALÔ MARISOL”	105
ANEXO 04 – GRÁFICOS DE CONTROLES DO CALL CENTER MARISOL.....	106

O CALL CENTER COMO FERRAMENTA À ATIVIDADE COMERCIAL NA EMPRESA “MARISOL”

Venilton de Carvalho

RESUMO

Nesta pesquisa, estudou-se a implantação do *Call Center* como ferramenta de *marketing* na empresa Marisol, localizada na região norte do estado de Santa Catarina. Justifica-se que o *marketing* vem despontando em estudos aprofundados dessa área, por ser apontado como o grande propulsor da fidelização dos clientes para organizações em um ambiente cada vez mais competitivo. A partir destas constatações, faz-se necessária uma análise embasada em pesquisas que possam dizer de que forma o *Call Center* contribui e pode contribuir para que empresas mantenham-se competitivas em nível mercadológico. E este trabalho é o ponto básico de partida para um constante e evolutivo estudo que pode ser desenvolvido sobre este tema, em virtude do seu grau de importância no caminho mercadológico. O *Call Center* é considerado ainda hoje uma central de realização de negócios por telefone, reunindo um banco de dados centralizado e um sistema de distribuição automática de chamadas, integra a automação com a telefonia e otimiza permitindo melhores serviços aos clientes. O *Call Center* nasceu nos anos 70 (nos Estados Unidos); no Brasil (nos anos 80), revolucionando a forma de fazer negócios e redefinindo o termo serviço ao cliente. O tema central desta pesquisa foi analisar “de que forma o *Call Center* contribui para uma melhor performance competitiva em nível mercadológico”, ou seja, desse problema extraiu-se o tema da dissertação cujo título é: “o *Call Center* como ferramenta à atividade comercial na empresa Marisol”. A presente pesquisa classifica-se como qualitativa, analisando dados indutivamente, tendo caráter exploratório e descritivo, em que os dados primários foram colhidos através de entrevistas e questionários com o corpo gerencial e diretivo da implantação do *Call Center*. O estudo torna-se possível, uma vez que existe apoio institucional, no caso UFSC, bem como, o interesse de uma empresa do porte da Marisol, no caso, de dar ciência do estudo e disponibilidade para este pesquisador. Também do Professor Orientador, especializado na área predominante, ou seja, em *marketing*. As considerações precedentes possibilitam dizer que o presente estudo é suficientemente importante, original e viável.

Palavras-chave: marketing, marketing direto, marketing de serviço, marketing de relacionamento, Call Center, ferramenta de marketing, diferencial competitivo, Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC.

THE CALL CENTER AS IMPLEMENT TO TRADE ACTIVITIES AT MARISOL COMPANY

Venilton De Carvalho

ABSTRACT

In this research was studied the implantation of *Call Center* as an implement of *Marketing* at Marisol Company. It is justified that *Marketing* has dawned in deepened studies of its field, for being pointed as propellant of customers' loyalty to an organization; here day in day out the environment is more and more competitive. From these evidences it's necessary an analysis supported in researches that can show which way *Call Center* contributes and can contribute in order to keep companies competitive in the market level. And this survey is the beginning of a constant and huge work to be developed. *Call Center* is considered, nowadays, a center of business achievement via telephone, gathering a centralized database and an automatic cal distribution system. Integrating automation and telephony and enlarging and providing better services to the clients. *Call Center* was created in the 70's (in the United States); in Brasil (in the 80's) revolutionizing the way of doing business and redefining the term customer service. The main subject in this research was to analyze in which way *Call Center* contributes for a better competitive performance in the market level, so that, from this problem was withdrawn the theme of the dissertation, which title is: *Call Center* as implement to trade activities at Marisol Company. The current research is classified as qualitative, analyzing the data inductively, having explanatory and descriptive character, where the primary data was gathered by interviews and questionnaires to the management and direction body of implantation of *Call Center*. The survey becomes possible once there is institutional support, in this case UFSC, as well as the interest of a company like Marisol in giving science of study and availability to this researcher. The professor responsible, specialized in the predominant field, *Marketing*. Previous regards allow saying the current survey is sufficiently important, original and practicable.

Words-Key: marketing, direct marketing, marketing service, relationship marketing, call center, marketing tool, competitive differential, service of attendance to the consumer.

1 INTRODUÇÃO

No capítulo que segue, objetiva-se apresentar fatores intervenientes quanto ao tema e problema e nesse sentido, oportunizar uma maior familiarização com o contexto sócio-econômico envolvido na presente pesquisa. Também, apresentam-se os objetivos e abrangência, visando embasar a importância teórico-prática de tal estudo.

No momento, mais do que nunca, esse cenário que coloca as empresas ante oportunidades sem precedentes para conquistar novos mercados acentua-se pela pressão de exigências inumeráveis. Seja qual for a tendência, voltar-se para o cliente é o denominador comum que direciona as mudanças de muitas organizações.

Em 1998, um grupo de profissionais analisava o mercado de marketing direto em Santa Catarina. As dificuldades de encontrar dados precisos sobre o mercado brasileiro os conduziam à análise sobre o comportamento da economia americana, onde existe uma forte cultura de pesquisa. Utilizando-se de pesquisa realizada pela DMA (*Direct Marketing Association*)¹, Instituto WEFA² (todos americanos), constatou-se a participação do marketing direto nas vendas totais nos EUA em 6,53% (1993), estimativa 7,49% (1998) e projeção de 8,69% (2003), o que representa um crescimento de 14,7% e 33%, respectivamente.

As vendas totais geradas pelo *marketing* direto eram lideradas pelo *telemarketing*, representando 35,1% do total em 1998; destes, 43,4% correspondiam à venda para o mercado consumidor e 56,6%, ao *business-to-business*.

O potencial apresentado pelo mercado de *marketing* direto levava a deduzir que no Brasil havia um longo caminho a percorrer. No mercado total, o que exibía um melhor resultado era o de *telemarketing*.

¹ FONTE: DMA- Direct Marketing Association acessa < [http:// WWW.the-dma.org/-18k](http://WWW.the-dma.org/-18k)

² FONTE: WEFA Disponível < [http://– www.dri-wef.com](http://www.dri-wef.com)

Com o apoio de diversas pesquisas realizadas, por intermédio da Associação Brasileira de *Telemarketing*³ (ABT), da Revista Exame, de visitas a empresas existentes, consolidou-se a percepção do potencial positivo do *telemarketing*. Seus índices de variação, entre os anos de 1995 a 1998, e previsão de 1999, apontavam para um expressivo crescimento no setor.

Existia uma grande concentração em serviço de atendimento ao consumidor (SAC) e vendas no mercado do sudeste. Ao analisar a utilização do *telemarketing* próprio frente ao *telemarketing* terceirizado, ficou claro o nicho existente.

O crescimento do mercado de *telemarketing*, em conjunto com a pouca terceirização apresentada até aquele momento, configurava uma interessante oportunidade de mercado.

Naquela época (1998), o conceito de *Call Center* começava a ser consolidado no Brasil: revistas especializadas publicavam matérias; seminários e congressos aconteciam, principalmente em São Paulo.

Call Center era considerado (e o é ainda hoje) uma central de realização de negócios por telefone, reunindo um banco de dados centralizado e um sistema de distribuição automática de chamadas; integra a automação com a telefonia e otimiza e permite melhores serviços aos clientes.

O antigo conceito de *telemarketing*, com um número razoável de linhas de telefone e operadoras discando, já não era mais suficiente; havia-se transformado, transferindo seu foco no serviço para o foco no cliente.

Os *Call Centers* nasceram nos anos 70 (nos Estados Unidos; e nos anos 80 no Brasil), revolucionando a forma de fazer negócios e redefinindo o termo "serviço ao cliente". Ampliaram receitas, reduziram custos e fermentaram a rentabilidade, fazendo negócios pelo telefone, em lugar de custosos contatos cara a cara. Foi o primeiro passo decisivo para fornecer conveniência, acesso e informação que o cliente demanda.

As empresas de *Call Center* estavam divididas em grandes (acima de 200 Posições de Atendimento - PA's), médias (entre 51 e 199 PA's) e pequenas (até 50 PA's).

³ FONTE: ABNT Consultoria disponível, <http://www.abt.org.br/2k>

Os principais serviços que disponibilizavam eram: serviço de atendimento ao consumidor (SAC), cobrança, apoio a vendas, pesquisa, venda ativa, venda receptiva e *fullfilment* (realização integral do contato com o cliente, incluindo o envio de mala-direta e acompanhamento).

Quanto à tecnologia, as empresas de *Call Center*, em sua maioria, possuíam rede privativa, linhas digitais, automação no atendimento, equipe de desenvolvimento de *software* e gerenciador de banco de dados. Algumas ainda disponibilizavam sincronismo de tela, *predictive dialling* e *link* remoto.

1.1 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

Estamos vivendo uma nova era de concorrência, competição, busca pela qualidade dentro de um novo ambiente globalizado e informatizado. A concorrência que cresce não só entre adversários, mas também em novos setores específicos de mercado.

Todo o século XX foi marcado por profundas transformações técnicas e tecnológicas. Cada avanço tecnológico que se agregava ao sistema de telefonia tinha repercussão direta na economia e na sociedade como um todo. As distâncias ficavam mais curtas, dando um novo impulso à modernização em todo o mundo.

A cada dia surgem novos modelos empresariais, ampliando o horizonte de oportunidades e negócios graças às amplas condições de acessibilidade criadas pelos avanços da tecnologia da informação.

A tecnologia da informação deve ser entendida como a coleta, processamento, armazenamento, apresentação e transmissão da informação em todas as suas formas.

A globalização da economia tem sido um fator preponderante na indução de transformações para a adequação ao trabalho, as quais têm gerado mudanças nas políticas industriais, de comércio e de desenvolvimento pessoal.

Nos diversos setores da economia do país, o trabalhador e o empresário defrontam-se com a dificuldade de se manterem sintonizados com as novas necessidades do mercado, enquanto, ao mesmo tempo, o gestor de marketing tem

difficuldade de definir corretamente o perfil do seu empreendimento de forma concreta e ideal.

Situações turbulentas e indefinidas trazem desafios e novas exigências aos profissionais, fazendo com que a qualificação profissional torne-se a diferença entre estar ou não em sintonia com as inovações tecnológicas e a busca por novos conhecimentos.

“O aperfeiçoamento na forma de entender, atender e reconhecer o cliente está conduzindo a uma total readaptação da estrutura organizacional para cumprir a promessa de valor agregado que diferencia e melhora o posicionamento da empresa”. (Bretzke, 2000, p.13)

Cada consumidor tem necessidades e desejos diferentes. Conhecer estas diferenças é o que permite personalizar a oferta de produtos e serviços e a comunicação. Certamente, este conhecimento é a chave para conquistar, manter e crescer o relacionamento com os clientes.

Alguns são os fatores que decidem a compra, dentre eles: preço, produto, qualidade, propaganda, condições de pagamento e atendimento. Todos estes fatores são muito semelhantes entre as empresas, o que efetivamente difere é o bom atendimento.

O processo de mudança comportamental é a pedra angular para a definição de novos indivíduos, em que valores, disciplina, normatização e especialização deverão ceder espaço para a iniciativa, criatividade, senso crítico, atingindo um estágio no qual se passa de coadjuvante a agente de transformação.

Segundo a definição de Proggine (1997), vive-se uma era de rupturas, em que as organizações talvez estejam próximas do ponto de bifurcação, apenas as que se dispõem a desbravar suas potencialidades conseguem atingir graus mais elevados à organização. A configuração que as mesmas adotarão e as conseqüências disto serão fruto da habilidade dos administradores em criar uma visão adequada para o futuro, transformando-a em realidade, desenvolvendo e gerenciando os recursos estratégicos necessários.

O mercado regido por suas próprias leis, conforme Bretzke (2000), vive uma nova era de concorrência e competição e dispõe como pano de fundo do novo ambiente globalizado. Adversários tradicionais em mercados tradicionais observam a

concorrência aumentar com a introdução de novos personagens em nichos ou setores específicos de negócios, resultado da desintegração das fronteiras e da abertura da área antes protegida.

A constante e veloz inovação tecnológica com foco no atendimento ao cliente, sem precedentes nesses últimos dez anos, fez da visão do futuro uma realidade. As empresas são requeridas a acompanhar rápidas transformações, características da atualidade. Retenção de clientes, a conquista de novos e a busca do conhecimento das expectativas e necessidades individuais têm sido o grande diferencial de produtos e serviços da demanda presente.

Num passado recente, nos cursos básicos de *marketing*, o triângulo comercial tinha nos vértices o preço, a qualidade do produto, o prazo de entrega e como base-suporte a assistência técnica. Hoje, a configuração permanece idêntica, entretanto, estamos na era digital, e o competitivo mercado exige bom uso de conhecimentos, inovação e tecnologia, em que, para uma mesma concepção de pontos, há outras conotações e com ações totalmente diferenciadas, sendo que o preço é o mercado quem determina, a qualidade é intrínseca ao produto, levando a prestação de serviço a ser o diferencial competitivo. E com o mercado não se discute, adapta-se.

De acordo com Gordon (1999, p.127), “...os clientes diferem em grau de importância para cada empresa e que essa importância geralmente depende do vínculo mantido entre ambos”. O número de clientes que uma empresa possui, os seus respectivos graus de satisfação, a imagem de seus produtos no mercado, provocam o diferencial de mercado entre organizações que atuam em um mesmo segmento de atividade.

Dentro do contexto das competências organizacionais, na visão de Prahalad (1995) e Goddar (1997), a competência essencial tem como diferencial a empresa de seus competidores, criar utilidades e valor aos clientes, construir uma plataforma para o crescimento e prover a direção e foco estratégico. Analisando-se pela ótica externa, na qual as forças competitivas levam as empresas a buscarem alternativas de crescimento e/ ou sobrevivência, o *marketing* de relacionamento, estratégias de comunicação à fidelização, manutenção de clientes ativos, conquista de novos clientes, força de propaganda de respostas direta, *telemarketing*, database e outros, são fatores preponderantes na consolidação de seus negócios, neste mercado

extremamente competitivo. Dentro desta forma de entendimento e neste contexto atual, o *Call Center* poderia ser uma das ferramentas alternativas e eficientes. Através do conceito do monitoramento, que não é novo dentro do *Call Center*, os seus objetivos e a maneira como se utiliza o seu resultado tem se alterado nos últimos tempos, levando, de maneira geral, as empresas a incorporarem que a qualidade do atendimento poderá ser um diferencial competitivo. Entende-se que o *Call Center* vem ao encontro dessa premissa básica na busca de uma maior satisfação dos clientes.

A presente pesquisa busca analisar de que forma o *Call Center* contribuiu para uma melhor performance competitiva em nível mercadológico, no caso tomamos como base de referencial a pesquisa à empresa Marisol, situada em Jaraguá do Sul, Santa Catarina.

A Happy Few Consultoria, especializada em *Call Center*, em recente pesquisa, destaca: ⁴

- ✓ De acordo com o Gartner Group, o gasto mundial com CRM (*Customer Relationship Management*) irá alcançar U\$ 76,3 bilhões até 2005, sendo U\$ 23 bilhões em 2002.
- ✓ A consultoria para a CRM deve gerar receita global de U\$ 5,9 bilhões em 2003, contra U\$ 1,8 bilhões em 1999.
- ✓ Segundo Ernst Yong,. 50% das 500 maiores empresas brasileiras terão dado start a seus projetos de CRM até 2002.
- ✓ Conforme os fornecedores de software, o que falta, atualmente, são casos de sucesso para servir de referência.

Moderno e eficiente, o *Call Center* do ano 2000 já conta com tecnologias como: *Computer Telephone Integration*, Servidores de Fax, *Predictive Dialeter*, Gravação Digital, *Voice Recognition* ou *Speech Recognition*, *Internet Call Center*, entre outros.

Em decorrência do crescimento do conceito *Call Center*, tivemos também o crescimento do mercado que fornece tecnologia e *Know-how* para as grandes empresas.

⁴ FONTE: Happy Few Consultoria disponível < [http:// www.happyfew .net](http://www.happyfew.net). 20

A atividade de *Call Center* continua sendo a maior geradora de empregos na área de serviços do país, segundo a 6ª Pesquisa Anual de *Telemarketing*, realizada pela Larc Pesquisa de Mercado e divulgação pela Associação Brasileira de *Telemarketing* (ABT)⁵.

De acordo com a análise, o número de postos de trabalho cresceu 21,6%, entre 2000 e 2001, passando de 370 mil para 450 mil. Considerando o total de posições de atendimento (PA's) hoje existentes, o volume estimado de transações apoiadas por serviços de *telemarketing* chegou a 67,4 bilhões, o que representa uma participação de 6,3% do PIB. O número de posições de atendimento disponíveis no Brasil pulou de 160 mil, em 2000, para atuais 180 mil. Isso demonstra um aumento de 12,5%.

Planejada para avaliar separadamente aspectos específicos das empresas de *telemarketing* e *Call Center* e de usuárias, a pesquisa revelou também que a terceirização representa um terço da atividade e que o faturamento dos birôs de *Call Center* foi de R\$ 3 bilhões (US\$1,2 bilhão).⁶

Não é por nada que estamos falando de um mercado que, de 1995 a 1999, aumentou 30% no Brasil e, só em 2002, movimentou mais de R\$ 67 bilhões, devendo gerar mais de 450 mil postos de trabalho, segundo a Associação Brasileira de *Telemarketing* (ABT). Mas, como tudo evolui, e as empresas dentro do seu *core business*, um grande amadurecimento no setor de *telemarketing*, tanto do ponto de vista humano quanto tecnológico, tem sido observado nos últimos anos.

Como pode ser observado, com esta evolução e crescimento, busca-se verificar quais ações de *marketing* o *Call Center* está se adequando e chegando a grandes centros de tecnologias.

Ainda, justifica-se que o *marketing* vem despontando em estudos aprofundados dessa área, por ser apontado como o grande propulsor da fidelização dos clientes para organizações em um ambiente cada vez mais competitivo.

Como salienta Castro (1977, p.12), "o pesquisador observa o mundo muitas vezes com o auxílio de instrumentos que prolongam ou amplificam a capacidade de seus sentidos".

⁵ FONTE: Associação Brasileira de *Telemarketing*, disponível < <http://www.abt.org.Br> / 2K

⁶ FONTE: <http://www.Info.Enter-net.com.Br.13/8/2002> assunto:telecom

A partir destas constatações, faz-se necessária uma análise embasada em pesquisas para saber de que forma o *Call Center* contribuiu e pode contribuir para que empresas mantenham-se competitivas em nível mercadológico. E este trabalho é o ponto de partida para um constante e importante trabalho a ser desenvolvido sobre este tema, em virtude do seu grau de importância no caminho mercadológico. Precisamos valorizar o consumidor, pois ele é o ápice da pirâmide, o motivo pelo qual a empresa existe. É pensando nesta valorização que a empresa Marisol vem buscando melhorias contínuas em seus produtos e serviços.

O *Call Center* é considerado ainda hoje uma central de realização de negócios por telefone, reunindo um banco de dados centralizado e um sistema de distribuição automática de chamadas; integra a automação com a telefonia e otimiza e permite melhores serviços aos clientes.

A observação mais meticulosa das rotinas do serviço de atendimento ao consumidor (SAC) tem revelado que se busca de fato a consolidação da imagem da empresa, a expansão dos serviços e produtos de acordo com a necessidade e vontade dos clientes, bem como o histórico e o conhecimento do perfil da clientela, conquistando, encantando e mantendo o cliente.

A notícia realmente instigante sobre o novo mundo dos negócios é que nele há mais espaço do que nunca para a criatividade. Dentro deste contexto ainda, na busca de uma diferenciação de melhor serviço, as empresas vêm buscando o *Call Center* (Centro de Atendimento a Clientes) como alternativa de melhor performance no conceito de monitoramento, direcionamento. E a maneira com que seus resultados têm-se alterado ultimamente está levando as empresas, mesmo as de grande porte, a investirem nesta área, aprimorando-se com um desenvolvimento substancial das tecnologias de informação e de comunicação.

Os principais motivos pelos quais as empresas procuram o serviço de um *Call Center* são os seguintes:

a) Números gratuitos:

Os clientes querem acesso conveniente por números gratuitos. Se você tem um número gratuito, precisa de tecnologia e informação para monitorar seus negócios e para tomar decisões.

b) Demografia organizacional (mobilidade):

A demografia das organizações está mudando. A força de trabalho é mais móvel, com comunicações disponíveis em qualquer lugar por meio de telefones celulares, videoconferência e Internet. Cresce a popularidade da telecomunicação. Grupos de trabalho virtual e departamentos que cruzam barreiras geográficas são comuns. O ideal é poder entregar chamadas à sua equipe, seja onde for. Estas mudanças demográficas podem exigir um *Call Center* mais flexível e diversificado, com capacidade de ter operadores até em casa.

c) Plataforma *personal computer* (PC)

Os *Call Centers* são tecnologicamente acessíveis a empresas de qualquer tamanho. As tecnologias e os *softwares* para PCs avançaram bastante - antes do software de distribuição automática de chamadas existir para PC, *Call Centers* menores não eram viáveis. Hoje, Distribuidor Automático de Chamadas (DAC), correio de voz, Unidade de Resposta Audível (URA) e outras tecnologias de telefonia computadorizada estão integradas em plataformas de PC poderosas e de baixo custo. Normalmente, um *Call Center* dá retorno a seus investimentos dentro de um ano, ou até antes.

d) Vantagem competitiva

Ganhar uma vantagem estratégica competitiva, baseada em serviço superior, vendas, *marketing* e acessibilidade. Produtos e serviços se tornaram mais e mais commodities, fazendo do serviço telefônico um diferencial poderoso. As empresas estão procurando serviços para aumentar as vendas - a um custo bem menor do que o contato face a face.

Como sabemos, a tecnologia, isoladamente, não traz os resultados necessários para manter os clientes. Porém, a nova economia está criando grandes oportunidades, mas exigindo profissionais superpreparados. Por ser este tema um assunto atual, desperta grande interesse no aprimoramento do conhecimento deste instrumento em atividades comerciais.

A tecnologia da informação – TI, conforme Bretzke (2000, p.12), deve ser entendida como a coleta, processamento, armazenamento, apresentação e transmissão da informação em todas as suas formas. Inclui computadores, telecomunicações, redes de informações, *Internet*, superinfolias, *on-line data bases*,

softwares, bem como *fax*, telefonia móvel, televisão a cabo e outras formas de comunicação pessoal e de massa.

Além disso, é descrito como a organização pode aproveitar o fluxo sistemático e consistente de informações sobre os clientes, mercado, micro e macroambiente obtido com a tecnologia de *Customer Relationship Management* - CRM, ou seja, o gerenciamento do relacionamento com o cliente, para enfrentar e administrar os ciclos cada vez mais rápidos de vida dos produtos/serviços e acelerar seu processo de decisão no intuito de impactar o mercado favoravelmente.

Como pressuposto, "...o processo científico se distingue, portanto, da observação cotidiana pela preocupação em controlar a qualidade do dado e atenção ao processo utilizado em sua obtenção". (CASTRO, 1977, p.13)

Nesse sentido, com base na suposição de que a tecnologia da informação contribui decisivamente para a evolução natural nos serviços de gerenciamento do cliente, e utilizando como base à literatura e trabalhos que tratam do assunto, investigou-se as possíveis respostas ao problema de pesquisa. A revisão da literatura ofereceu fortes indícios de que um estudo como este, muito provavelmente, ainda não teria sido feito com o rigor acadêmico pretendido; particularmente no que concerne à área de influência comercial, afeta ao objeto da dissertação.

O estudo torna-se possível, uma vez que existe apoio institucional, no caso UFSC/ Centro Sócio Econômico - CPGA, bem como, o interesse de uma empresa do porte da Marisol, no caso, de dar ciência do estudo e disponibilidade também do Professor Orientador especializado na área predominante, ou seja, em *marketing*.

As considerações precedentes permitem dizer que o presente estudo é suficientemente importante, original e viável, como prefere Castro (1977). E assim, se justifica.

1.2 PROBLEMA E TEMA DE PESQUISA

Parece ser uma tendência geral: queremos absorver logo o que interessa para as nossas decisões diárias, estar por dentro dos últimos conceitos de Gestão, *Marketing* e Recursos Humanos sem que isso nos custe o já escasso tempo para

nos dedicar aos clientes. Com a velocidade crescente das movimentações no mundo dos negócios e uma economia baseada em idéias, a arma mais poderosa nos negócios das empresas e a diferença da concorrência são criar algo novo, original para seus clientes. A receita para isso: é preciso aprender a pensar diferente. A diferenciação é uma das vantagens competitivas de que uma empresa pode dispor.

O que o consumidor pensa da minha empresa ou produto? Quem é o consumidor ou usuário do meu produto ou serviço? O que busca? Qual campanha utilizar? Ele está satisfeito? Como agregar valor ao meu produto ou serviço? Estas são algumas das questões a serem respondidas. Enquanto qualquer uma destas perguntas não obtiver resposta, haverá muito trabalho a ser feito. E sempre haverá...

No entanto, para contextualizar a temática e problema de estudo, entende-se que várias são as preocupações do processo de globalização, como avanços tecnológicos, qualidade de vida, fonte de energias alternativas, explosão populacional versus alimentação, consumismo desenfreado, concorrência desleal, competitividade acirrada, qualidade com baixo custo, além de valores interiores que a humanidade vem refletindo e medindo conseqüências. Esse cenário faz com que todas as organizações estejam sentindo seus reflexos de forma direta. Assim, o presente estudo apresenta como escopo desenvolver o conhecimento das decisões estratégicas de implantação de ferramentas para adequação às constantes evoluções dos mercados consumidores. Como acrescenta Castro (1977, p.15), "...nas ciências sociais há um conjunto grande de formulação teórica que deve ser entendido como visando educar os cientistas, emprestar-lhes um instrumental de raciocínio".

O que ficou exposto, somado ao interesse pela área de *marketing*, fez com que a curiosidade deste pesquisador fosse aguçada pelo problema central de pesquisa cujo enunciado é: "de que forma o *Call Center* contribuiu para uma melhor performance competitiva em nível mercadológico", ou seja, os objetivos da pesquisa que determinam sua natureza e não o contrário. Desse problema extraiu-se o tema da dissertação cujo título é: "O *Call Center* como ferramenta à atividade comercial na empresa Marisol".

1.3 OBJETIVOS E ABRANGÊNCIA

O objetivo geral deste estudo busca investigar como “o *Call Center* contribui para uma melhor performance competitiva em nível mercadológico, através do *marketing* de relacionamento.” Em termos específicos, pretende-se:

- a) verificar de que forma o *Call Center* contribui no marketing de relacionamento;
- b) analisar o custo benefício da implantação de um *Call Center* quanto a um sistema convencional de vendas;
- c) verificar as vantagens do *Call Center* como diferencial de serviço na gestão mercadológica;
- d) analisar o *Call Center* quanto à visão de redução de custos nas operações de vendas;
- e) verificar outros incrementos proporcionados pelo *Call Center* após sua implantação.

O tema do presente estudo de pesquisa é analisar como a decisão estratégica de implantação do *Call Center* melhora a performance competitiva de uma empresa em nível mercadológico, dentro de sua política comercial.

Segundo McKenna (1992, p. 5):

A visão que a administração da organização possui sobre o papel da função de marketing da empresa mudou, e dessa mudança de paradigma surgiu o marketing de relacionamento. O *marketing* de relacionamento visa integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter a relação entre a empresa e o cliente.

Essa mudança de foco é fundamental no alcance dos objetivos do *marketing* de relacionamento, que passa da manipulação do cliente à verdadeira participação do cliente; de dizer e vender a comunicar e partilhar conhecimentos; do último lugar ao campeão em credibilidade entre as empresas. Nesse sentido, Bretzke (2000), bem como outros autores, concordam que as empresas já não podem ficar confiantes em sua participação de mercado e posição competitiva. A concorrência pode vir inesperadamente de qualquer setor e de qualquer tipo de organização, pois as fusões e aquisições alteram a relação de força existente no mercado.

O desafio do *marketing* é decodificar o modo de pensar, de compreender e lidar com a realidade, oferecendo as informações necessárias para que os executivos possam tomar decisões, com base no conhecimento do ponto de vista do cliente, o diálogo e a construção de relacionamento estáveis e duradouros com os clientes. Surgem como resposta ao desafio imposto ao marketing pelas mudanças no ambiente competitivo e no comportamento do consumidor.

Conforme Vavra (1993, p.40), pós-marketing é “o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos”.

O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros, com todos os clientes-alvo da organização.

Verificando a literatura sobre a temática, McKenna (1992, p.45) afirma:

...os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através da propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra.

Desta forma, percebe-se que o *Call Center* está entre os mais adequados canais de comunicação entre uma instituição e seu cliente, trazendo facilidade para este e inúmeros benefícios para a instituição que souber administrar o seu funcionamento, suas informações e seus resultados.

Nesta perspectiva, pode-se entender que este estudo de pesquisa poderá contribuir para o entendimento do *Call Center* como ferramenta à atividade comercial, assim como constatar fatores de performance quando de sua aplicação, no entanto, considera-se que novas interrogações possam ser elaboradas no decorrer deste com o interesse de buscar qualidade e êxito no desempenho das atividades comerciais.

O desenvolvimento deste projeto de pesquisa deve-se à realidade observada, em seu contexto de evolução e implantação do sistema de *Call Center* na empresa Marisol, fábrica de malhas, localizada em Jaraguá do Sul, Santa Catarina.

O *Call Center* Marisol iniciou suas atividades em 1997. Na época, era o então *Telemarketing*. Nessa nova era, em que o indivíduo ganha nova dimensão e as inovações no mercado, sentiu-se a necessidade de uma completa reestruturação, quando o *marketing* deve aperfeiçoar as atuais formas de comunicar-se e de estabelecer um relacionamento duradouro e gratificante. Esta inovação aconteceu de fato no ano de 1997, em fevereiro. Pode-se dizer que o aperfeiçoamento se deu do princípio, em que a coragem e agilidade em promover as mudanças organizacionais foram necessárias, ocorrendo, assim, uma mudança em todos os sentidos.

Essa integração de *marketing* e tecnologia da informação é inevitável e urgente para recuperar o atraso das décadas perdidas, quando a prioridade da informatização era dada aos processos internos da área administrativo-financeira e de produção. Dessa forma, o *marketing* foi dotado de meios para mudar a forma de fazer negócios, passando a orientar a filosofia de administração que conduz a empresa a um processo decisório centrado no cliente.

Com o advento da informação, alterou-se o quadro, ambiente novo: projetado de acordo com as mais modernas tendências. Móveis, equipamentos de computação e telefonia de última geração. *Software* adquirido para melhorar o controle e a prestação de serviços. Em relação aos recursos humanos, também ocorreram mudanças. O quadro de colaboradores aumentou, passando de 8 para 16 pessoas. Com isto, ocorreu a divisão do *Call Center* em três módulos distintos para otimizar o tempo e focar o trabalho.

O agendamento tem por finalidade agendar visitas solicitadas pelas empresas de representação comercial e, desta maneira, agilizar a visita tanto para os representantes comerciais como para os clientes.

O atendimento é o responsável pelas chamadas receptivas em relação a serviços e informações. Este módulo também conta com o auxílio de duas *Back Offices* (retaguarda operacional) que resolvem os assuntos repassados pelos atendentes, agilizando, assim, o contato e a resolução de pendências com os clientes. É por esta equipe que os consumidores são atendidos atualmente. Não há uma separação entre cliente lojista e cliente final.

O módulo de televendas é subdividido em Vendas Ativas (originadas da empresa para o cliente) e Vendas Receptivas (originadas do cliente para a empresa). O objetivo deste módulo é efetuar pedidos aos clientes que procuram a empresa e oferecer os produtos a uma carteira pré-definida por campanhas de vendas.

Os funcionários do *Call Center* trabalham em horários diferenciados dos demais funcionários da empresa visando um melhor atendimento em horário comercial.

Sua estrutura conta com uma sala de descompressão onde cada atendente tem 40 minutos diários para descansar e voltar preparado para atender ao fluxo de ligações oferecidas. Isto já é utilizado por grandes companhias, porém, a empresa é pioneira na região.

O *Call Center* está ligado diretamente à diretoria de *marketing*. É um departamento bastante moderno e, certamente, quando tudo estiver ajustado de acordo com a necessidade, se tornará a estrela da empresa.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho de dissertação está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, é apresentada a introdução, descrevendo-se a justificação do estudo, a problemática e o tema da pesquisa. Buscou-se enfatizar a estrutura histórica do *Call Center*, sua expansão e implantação em diversos setores. Assim, delineando o problema a ser investigado e definindo os objetivos geral e específicos do estudo.

No segundo capítulo, é exibida uma revisão da literatura para fundamentação teórica, definida pela caracterização conceitual sobre *marketing*, na visão de diferentes autores, *marketing* de serviços, com suas aplicações e estratégias, o marketing nas empresas, citando-se informações de autores consagrados. Ainda, o escopo desse estudo *Call Center*, como ferramenta, aplicações, conceitos e seus elementos e, finalizando o capítulo, o diferencial que fez a implantação do *Call Center* na empresa Marisol, direcionando ao temário em estudo.

O terceiro capítulo destaca a metodologia adotada para o presente estudo. Com esta finalidade, desenvolveram-se as caracterizações e questões da pesquisa, delimitação do estudo, definição de termos, coleta e análise de dados, como, também limitações encontradas no decorrer da pesquisa.

No quarto capítulo, é abordado o estudo de caso na empresa Marisol, é representado pela Figura do Modelo proposto de SAC-*Call Center* como ferramenta de trabalho à atividade comercial na empresa Marisol, com sua caracterização e possíveis aplicações, análise dos dados e resultado da pesquisa. Informações gerais sobre a implantação do *Call Center* na empresa, os resultados da pesquisa com corpo gestor e demais considerações.

No quinto capítulo, finalizando, relatam-se as conclusões, recomendações e apresentações de propostas para pesquisas futuras e alusão ao futuro do *Call Center* e conclusão final.

“A apresentação formalizada de uma teoria demarca sua maturidade analítica, permite a exploração de conseqüências lógicas e possibilita o exame de suas analogias e semelhanças estruturais com outras teorias”. (CASTRO, 1977, p. 86).

2 BASE CONCEITUAL

A base conceitual deste estudo reflete a fundamentação teórica e informações consideradas de maior relevância, selecionada durante a revisão da literatura, partindo-se de conceitos e princípios do *marketing*, com destaque às atividades de *marketing* no contexto para a avaliação do *Call Center* como ferramenta na atividade comercial, fundamentada em teorias de vários autores, contemplando com comentários pertinentes ao assunto em pauta.

A fundamentação teórica evidencia as razões principais do desenvolvimento do tema em estudo e a realização do trabalho.

Trataremos da conceituação de alguns termos-chave para o negócio de *Call Center* em geral, e mais especificamente dos termos afins com a área de operações do mesmo, para facilitar a compreensão do conteúdo e direcionamento do estudo.

2.1 MARKETING

O *marketing* compõe uma das principais áreas de estudo da Administração, visto, às vezes, apenas como mera ferramenta para alavancar vendas ou melhorar a divulgação de produtos e ou imagem das organizações.

Na verdade, o *marketing*, nesses tempos contemporâneos de transformações e mudanças, vem exercendo um papel bem mais abrangente, praticamente atuando em todos os diferentes níveis da empresa.

Drucker apud (Kotler, 1994, p.25) enfatiza que o “*Marketing* é algo tão básico, que jamais poderá ser considerado ou visto como uma função isolada. É o negócio todo visto do ponto de vista do consumidor, que é o resultado final”.

Dentro deste contexto, o *marketing* não é simplesmente uma atividade realizada para vender mais, e sim uma análise profunda das necessidades do consumidor, aliando técnicas de pesquisa de mercado, inovações, criação de produtos diferenciados, do preço e da distribuição.

Kotler e Fox (1994) definem o *marketing* como a análise, planejamento, implementação e controle de programas formulados detalhadamente, que visam oportunizar trocas de valores voluntários com o que o mercado – alvo necessita e deseja. Além disso, depende do preço do produto, se é o que o mercado está disposto a pagar, da propaganda e de uma distribuição eficaz.

Kotler (2000, p.25) cita como um dos conceitos centrais de *Marketing*: “*Marketing* é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Esse é o objetivo de *marketing*, fazer o diferencial, no qual as organizações necessitam para conquistar clientes e torná-los fieis.

Destaca-se que o processo de planejamento na gestão de qualquer organização é fator determinante para sua sobrevivência e expansão. Para as empresas comerciais, esse fator sempre foi muito relevado nas questões de mercado e concorrência, pois questões de *marketing* ficavam em segundo plano, já que variáveis de custos e qualidade superam as expectativas.

Algumas pessoas acham que o *marketing* é uma atividade que consome energias e recursos que poderiam ser mais bem utilizados de outra forma. A atividade de *marketing* é particularmente suscetível a essas críticas. O homem de negócios precisa conscientizar-se da existência do clima de opiniões, dentro do qual deve trabalhar e encarar as críticas que irá enfrentar.

Ainda, Gordon (1999, p. 32) conceitua *marketing* como: “Processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivo superior de forma a atingir os objetivos da organização”.

No que tange ao oferecimento de benefícios, o *marketing* busca satisfazer mercados alvo, além de facilitar a comunicação da empresa com seus clientes, no caso das empresas comerciais, sua razão de ser, os produtos.

Campomar (1981) defende que o *marketing* oferece aos seus usuários dois objetivos:

- a) Satisfação aprimorada do objetivo de mercado, tendo em vista a ênfase de *marketing* na mensuração das necessidades e desejos dos mercados – alvos.

- b) A eficiência aprimorada das atividades de *marketing*, pela ênfase na administração científica das atividades relacionadas ao desenvolvimento do produto, à determinação do preço, à comunicação e à distribuição.

2.2 MARKETING DIRETO

Segundo Dantas (1997, p.05), o *marketing direto* é “uma importante ferramenta de comunicação com o mercado, seja para venda direta ao consumidor, seja para estímulo às vendas ao consumidor através dos canais tradicionais, seja como canal alternativo”.

Constitui-se num instrumento de apoio eficiente para os negócios, e atua como um sistema de marketing, vinculando-se aos outros conceitos que o compõem: criação e promoção de produtos que satisfazem as necessidades específicas de consumidores e empresas.

Sob essa ótica, os apelos à ação de *marketing* direto proporcionam um número exato de vendas que podem ser avaliadas em relação aos objetivos propostos.

Existem cinco funções primordiais do *marketing* direto: a obtenção de novos clientes, a conservação dos clientes que a organização já possui, a promoção dos clientes atuais, a realização de vendas cruzadas ou adicionais na base de clientes e a fidelização dos clientes para que os mesmos voltem a efetuar negócios com a empresa.

2.3 MARKETING DE SERVIÇOS

Dentro do *marketing*, são considerados conceitos de produtos e ou serviços, que são suas ferramentas para otimizar a utilização do mesmo de forma a tornar a gestão mais produtiva, quanto a estratégias de preço, promoções e canais de distribuição.

Grönroos (1995, p.48), fazendo um apanhado geral sobre conceitos de serviços, faz sua definição, salientando que o serviço “é uma atividade ou uma série

de atividades de natureza mais ou menos intangível, geralmente acontece quando da interação entre clientes e prestadores de serviços, fornecidos como solução de problemas do cliente”.

O mercado de serviços cresce rapidamente, é apontado como o ramo de atividade que mais cresce na economia do novo milênio. Empresas de serviços estarão atuando em diversas áreas, explorando a capacidade humana de inovação, extrapolando limites, buscando satisfazer desejos e necessidades de diferentes naturezas organizacionais, e até indivíduos e famílias.

A necessidade que as empresas vêem na adoção de um planejamento de *marketing* está, portanto, na melhoria da prestação de seus serviços e, conseqüentemente, na seleção de uma clientela melhor e maior, aumentando a satisfação desses com a empresa.

A produção e/ou a prestação de serviços na sociedade representam uma interferência na produção de riqueza e, como aborda Giarini (*apud* Grönroos, 1995), estão se movimentando para serem o foco da ação econômica, satisfazendo necessidades básicas e aumentando as riquezas das nações.

Grönroos (1995, p.190) assinala que existem diversas decisões estratégicas voltadas para a prestação de serviços que podem ser tomadas, acrescentando que somente uma deve orientar o processo global de tomada e execução de decisões. Citam-se aqui as quatro estratégias abordadas por ele:

- a) Estratégias de qualidade técnica: nas quais a empresa enfatiza em seus produtos a sua excelente qualidade técnica. Apesar do seu sucesso não depender somente dessa estratégia, ela é fundamental para que esse ocorra.
- b) Estratégia de preço: a empresa adota estratégia de nível e ofertas específicas de preços dos seus produtos como diferencial competitivo.
- c) Estratégia de imagem: a empresa cria em torno de seus bens ou serviços uma imagem através de anúncios ou outros meios de comunicação com o mercado, solidificando sua imagem na mente do consumidor.
- d) Estratégia de serviços: a empresa cria uma série de serviços, ressaltando seu relacionamento com os consumidores.

Considerando essas afirmações de Grönroos, que aponta decisões estratégicas para a prestação de serviços, em relação a empresas de prestação de serviços e de comércios, pode-se dizer que todas possuem sua efetiva participação:

- No que tange a estratégias de qualidade técnica, observa-se uma predisposição das empresas de enfatizar a qualidade de seus produtos e serviços, seja por força legal, ou por preocupação em ocupar área de excelência ao seu público – alvo.
- Nas estratégias de preço, nota-se que a empresa deva procurar sempre o melhor preço oferecendo ao melhor mercado, visando segmentos de clientes.
- A estratégia da imagem, explorada em nossos dias por vários segmentos maciçamente, visa demonstrar a inserção junto ao público alvo.
- Por fim, estratégias de serviços; estar sempre criando alternativas de novos produtos e serviços através da pesquisa.

2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Conforme Vavra (1993, p.40), pós-marketing é “o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos”.

O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros, com todos os clientes-alvo da organização.

Para McKenna (1992, p.5), “a visão que a administração da organização possui sobre o papel da função de marketing da empresa mudou, e dessa mudança de paradigma surgiu o marketing de relacionamento.” O *marketing* de relacionamento visa integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter a relação entre a empresa e o cliente.

Essa mudança de foco é fundamental no alcance dos objetivos do *marketing* de relacionamentos, que passa da manipulação do cliente à verdadeira participação

do cliente; de dizer e vender a comunicar e partilhar conhecimentos; do último lugar ao campeão em credibilidade entre as empresas.

Revendo a fundamentação teórica até aqui citada, destaca-se que *marketing* visa satisfazer necessidades e desejos de indivíduos e organizações, devendo apresentar uma visão do ponto de vista do consumidor e do resultado final, também que o *marketing* de serviços envolve conjunto de atividades de natureza intangível. No caso especial das empresas de comércio e serviços, esse é um diferencial que uma empresa venha a deter em relação à concorrência e à qualidade.

A reorganização empresarial processa-se em dois pólos: o da tecnologia da informação e o do *marketing*. A informação tem-se tornado um bem de capital, com valor similar à mão-de-obra, matéria-prima e recursos financeiros.

O *marketing*, portanto, deixa de ser uma função e torna-se uma filosofia empresarial de como fazer negócios. Neste contexto surge o *marketing* de relacionamento.

Rememorando, o *marketing* de relacionamento se constitui na filosofia empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, clientes potenciais (prospects) e todos os agentes da infraestrutura, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável, querem seja por redução de custo ou diferenciando os serviços.

Com a tecnologia, por si só, não se alcançam os resultados de encantamentos necessários para manter os clientes, explora-se com a empresa a necessidade de implementar a estratégia de relacionamento e adotar novas formas de comunicação para efetivamente desenvolver um diálogo construtivo.

Faz-se necessário competir em tempo real, alterando o próprio sistema de *marketing*, criando novos produtos, usando novas mídias, oferecendo novos serviços, obtendo melhor e mais rápido *feedback* das informações sobre o comportamento do cliente e, com isso, melhorar a qualidade dos processos operacionais, vendas e atendimento. Surge neste contexto, como diferencial competitivo, a estratégia de CRM (*Customer Relationship Management*), suportado pela tecnologia da informação, possibilitando às empresas tornarem-se

progressivamente mais competitivas através do adequado gerenciamento do relacionamento com os clientes.

Somente se a estratégia de *marketing* estiver alicerçada em um conjunto relevante e significativo de informações e contar com um fluxo constante de dados do mercado e dos clientes obtidos em tempo real estará apoiada na experiência e no conhecimento. Assim, o CRM (*Customer Relationship Management*) permite sustentar a vantagem competitiva pelo profundo conhecimento dos clientes atuais e dos *prospects*, a sistematização de uma série de atividades de comunicação dirigida e integrada, com o uso do *telemarketing*, mala direta, e internet na consecução dos objetivos de *marketing*.

Estratégias de Comunicação

Portanto, o CRM (*Customer Relationship Management*) é uma das mais precisas ferramentas de *marketing* para a fidelização, pois quebra a idéia de criar um relacionamento com clientes em número maior de diferentes atividades e utiliza uma série de técnicas para que o cliente perceba que um relacionamento agradável está ocorrendo e continuará durante muito tempo.

A atividade central, num gerenciamento de relacionamento, é o planejamento e a implementação de campanhas de comunicação. Cada campanha consiste de um conjunto de ações e está associada à estratégia de interação e, por conseguinte, ao tipo de relacionamento que se deseja ter com os clientes.

Uma campanha de comunicação integrada e dirigida, no contexto de fidelização, é um conjunto de ações planejadas de marketing, que buscam construir o relacionamento através de um diálogo contínuo e profícuo, atendendo aos desejos e necessidades de um grupo específico de clientes. Outra característica importante dessas campanhas é que são utilizadas no dia-a-dia do relacionamento com o cliente a partir de eventos como uma reclamação, um pedido de cancelamento, uma solicitação de mais informações sobre um determinado produto, mudança de domicílio, etc.

Ela começa com o contato inicial e vai se desenvolvendo até concluir uma fase particular do diálogo, quando o cliente irá ou não dar a resposta objetivada

(uma compra, um pedido de literatura, comparecer a um evento, ou renovar o seguro etc.).

O conjunto de ações se processa em etapas, normalmente associadas às mídias usadas em cada uma dessas etapas. Pode-se iniciar um contato com um anúncio de resposta direta numa mídia de massa, ou com uma ação de *telemarketing*, mala direta, ou ainda com a visita do vendedor.

As ações ótimas de comunicação são aquelas que utilizam habilmente as mídias integradamente para atingir um grupo de clientes ou *prospects*, com eficácia. As próximas etapas ou fases do relacionamento são determinadas pelo tipo de envolvimento que se deseja estabelecer, pelo interesse do cliente e, finalmente, pela complexidade do diálogo.

Na estratégia de comunicação, podem ser utilizados todos os tipos de mídia: - desde mídias de massa até seminários com apresentação ao próprio cliente. A seleção e integração entre elas dependem dos objetivos mercadológicos e do tipo de relacionamento que se deseja construir, em que tempo e a que custo.

Uma boa estratégia de comunicação é aquela que resulta num relacionamento efetivo de alta qualidade entre empresa e cliente. Assim como se aprende sobre os clientes, se aprende qual é a estratégia mais efetiva em termos de atender às necessidades dos clientes. Em qualquer estratégia, é fundamental que se agregue valor ao produto pela disponibilização de serviços e pelo próprio processo de relacionamento.

Atualmente, todas as organizações buscam maneiras de melhorar sua relação com seus atuais clientes. Esse relacionamento transcende a mera comercialização e sim busca conhecer o cliente a ponto de medir sua satisfação e grau de expectativas em relação a seus produtos e serviços e, principalmente, estabelecer laços duradouros, que permitam almejar uma relação individual, o chamado *one to one marketing*.

Stone (1998, p.03) enfatiza que “o *marketing* de relacionamento é como achamos o cliente, como passamos a conhecê-lo e como mantemos contato com ele”.

Na concepção de McKenna (1992, p.45):

Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através de propaganda de boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra.

Ainda McKenna (1992) aponta que as empresas, seus produtos, apresentam, nesse final de milênio, um posicionamento diferente em relação a outras épocas, destacando o posicionamento tradicional até os anos 90, centrado exclusivamente no cliente. Isso é bastante tênue para posicionar uma empresa em nossos dias, pois o fato de ser minha empresa e produtos a número um no segmento não assegura garantias de continuidade no amanhã. O possuir uma marca tradicional não garante o duradouro sucesso da empresa.

Para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que superam mudanças e turbulências no mercado. Devem construir alicerces fortes que não sejam derrubados pelas tempestades. E isso não será feito concentrando-se em promoções e anúncios. Ao contrário, elas precisam conhecer a estrutura do mercado. Por isso, devem desenvolver relações com fornecedores e distribuidores, investidores, clientes e outras pessoas e empresas importantes do mercado. Essas relações são mais importantes que preços baixos, promoções instantâneas, ou até tecnologia avançada. Nesses tipos de relações, o ciclo de *feedback* é essencial.

A esse propósito, enfoca McKenna, (1992, p.49): “Clientes e outros influenciam as mudanças nos produtos e serviços através da participação nessas relações. As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda”.

Ainda, segundo o autor, o posicionamento tradicional de mercado focado única e exclusivamente no cliente era muito estático e tradicional; hoje o que presenciamos é o posicionamento de um processo dinâmico e multidimensional, composto de três etapas sobrepostas:

- 1- Posicionamento do produto;
- 2- Posicionamento no mercado; e

3- Posicionamento na empresa; os três interagem de forma sutil, porém importantes.

Na primeira etapa, posicionamento do produto, a empresa tem que determinar como deseja colocar seu produto no mercado competitivo, fazendo alguns questionamentos:

- Será que deve construir uma reputação com base no preço mais baixo?
- Alta qualidade?
- Tecnologia avançada?
- Como deve segmentar seu mercado?
- Quem deve almejar como usuários iniciais?

Marketing, afirma McKenna (1992, p. 37):

... não é um produto racional, isso é o fato de possuir o preço mais baixo, com especificações definidas, não significa que venderei meus produtos com certeza. Na verdade, a empresa nessa etapa precisa atentar para fatores intangíveis de posicionamento de seus produtos, tal como liderança em tecnologia e qualidade de seu produto, isso é, fatores que se baseiam mais na opinião dos consumidores do que em dados estatísticos.

Na segunda etapa, posicionamento no mercado, o desafio é ganhar credibilidade junto a seus consumidores, esse deve ter o produto como um vencedor. Porter (*apud* McKenna, 1992, p.50) diz:

Todo setor possui uma estrutura subjacente, um conjunto de características técnicas e econômicas fundamentadas, que dá origem às forças da concorrência. O estrategista que deseja posicionar sua empresa para adequar-se melhor ao ambiente do setor ou influenciá-lo a favor da empresa, tem que aprender o que impulsiona esse ambiente.

Para alcançar posicionamento sólido no mercado, uma empresa precisa conhecer todos os principiantes da infra-estrutura do setor que atua, isto é, defensores iniciais dos produtos, redes de revendedores e distribuidores externos, bem como expoentes do setor e até mesmo jornalistas que atuam no mesmo, pois

isto trará para a empresa o controle do fluxo de informações que formam as opiniões do setor.

No terceiro e último estágio do processo, posicionamento da empresa, não é mais interessante para a organização posicionar seus produtos, mas sim, a si própria. Esse basicamente é definido pelo sucesso ou insucesso financeiro da empresa, pois, quando o primeiro ocorre, muitos erros e enganos são relevados, mas no segundo caso, isso pode provocar conflitos internos e até mesmo responsabilizações efetivas.

Para outros autores supracitados, os mercados evoluem na direção do *marketing* de relacionamento, em que os autores enfatizam e discutem cinco estágios cíclicos, geralmente semelhantes, independentes dos segmentos da empresa, a saber:

- Foco no produto: o fornecedor líder apresenta produtos ou serviços que são significativamente melhores do que aqueles de seus concorrentes, e ganhará *market share* e lucratividade por meio desses produtos e serviços, o que satisfaz os clientes ao obtê-los.
- A chegada da concorrência: várias outras empresas produzem produtos ou serviços similares. A concorrência se intensifica nas áreas de características e preço. As empresas tentam manter a diferenciação por meio do *mix* de características e da marca. Nos mercados de consumo, os gastos com propaganda aumentando dramaticamente.
- A era do atendimento do cliente e cuidado do cliente: do ponto de vista técnico, existem poucos que distinguem os produtos. Se as empresas forem bem sucedidas com a marca, os líderes continuam a liderar e sustentar sua liderança por meio de grandes gastos promocionais e de propaganda e pequenas modificações no produto.
- Estágio do gerenciamento do relacionamento: que os autores denominam como um sinônimo estratégico de *marketing* de relacionamento, pois alguns clientes associam o termo *marketing* como direto à persuasão de vendas, bem como, em órgãos governamentais, o termo não é bem aceito; assim essa expressão torna mais amenas as interpretações e sensibilidades do mercado. Quando todos os fornecedores colocarem

seus negócios em ordem no que diz respeito ao produto, marca e atendimento ao cliente, nesse estágio do ciclo, as empresas buscam gerenciar todos os aspectos de seu relacionamento com os clientes de uma forma coordenada. Contudo, tal procedimento pode ser factível, principalmente se as empresas tentam fazer isso com todos os seus clientes. Sendo assim, tais empresas identificam os tipos diferentes de clientes.

- De volta para o começo: alguns mercados voltam para os estágios iniciais. Em alguns casos, uma tecnologia de produto totalmente nova e radical pode jogar o mercado de volta ao estágio inicial, em que o que interessa é o produto e nada mais importa. Mas, depois que um mercado se acostumou às disciplinas dos estágios posteriores, os clientes nunca esquecem totalmente. Eles esperam um padrão razoável de atendimento ao cliente e gerenciamento do relacionamento dos novos fornecedores dos novos produtos, mesmo que não sejam os melhores.

2.5 TELEMARKETING

Segundo Weitzen (1989, p.210), o conceito de *telemarketing* pode ser compreendido como “o uso sistemático do contato telefônico para vendas e funções do marketing”.

É a utilização do telefone como meio para aumentar a eficiência e a eficácia das vendas e, ao mesmo tempo, colaborar para a redução dos custos nessa atividade.

Caracteriza-se por ser planejado, sistemático e estratégico. Planejando porque pode ser planejado adequadamente com antecipação e evolui objetivamente, proporcionando, desta forma, a sua utilização em várias áreas da função de vendas e mercado. Sistemático porque sua utilização prática se dá sob forma metódica e ordenada, passa a ser uma forma de fazer negócios, não somente um instrumento. E por último, caracteriza-se por ser estratégico, pois é aplicado intencionalmente, como parte integrante de uma estratégia global.

Deixa de ocupar uma posição tática (utilizado somente como um mero instrumento) e passa a possuir uma importância estratégica vital nos planos de vendas e mercado de inúmeras empresas.

Dantas (1997, p.26) consegue concatenar essa conceituação com muita propriedade, quando define o *telemarketing* como “a utilização planejada de recursos de telecomunicações e informática como forma de se obter lucro direto ou indireto, através da satisfação do mercado consumidor de qualquer produto ou serviço”.

O *telemarketing*, conforme Bacon (1994, p.24), pode ser categorizado sob duas formas: *telemarketing* receptivo e ativo. O *telemarketing* ativo é a expressão utilizada para as ligações telefônicas feitas aos consumidores. Já o *telemarketing* receptivo é compreendido como a forma pela qual as empresas (ou serviço terceirizado, no caso dos *Call Centers*) atendem às ligações dos clientes atuais e potenciais.

Apresenta como vantagens criativas do uso do *telemarketing* nas empresas: a possibilidade de efetuar perguntas específicas para os clientes, obtendo informações de mercado, ao mesmo tempo em que se efetua uma venda ou um reforço de vendas; o seu caráter imediato, pessoal, seletivo e muito flexível e a possibilidade da prática da venda por impulso e venda cruzada.

2.6 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Neste mercado globalizado e altamente competitivo, a prestação de serviços tomou dimensões nunca antes imaginadas. O consumidor tornou-se a isca deste grande negócio.

Um bom produto ou o melhor preço já não é mais garantia de sucesso. A união de vários fatores é que torna uma empresa mais competitiva que a outra e define quem permanecerá no mercado.

O consumidor é dotado de personalidade, o que faz com que alguns tenham maior atração por determinados produtos do que outros. O consumidor tem suas preferências, que não são as mesmas para todos. O consumidor tem uma

percepção da realidade diferenciada, assim, desenvolvendo atitudes positivas e negativas com relação aos produtos, à propaganda, a lojas, a pessoas, a serviços, enfim, tudo o que parece dizer respeito a sua própria vida.

O consumidor vem aprendendo, e já não aceita mais produtos sem o máximo padrão de qualidade. Ele se mostra mais consciente e preocupado tanto em relação aos seus direitos, quanto ao ato de consumidor, e ainda, tendo a sua disposição tanta tecnologia disponível com o advento da internet. A este respeito, Maya (2002, p.72) expõe;

A popularização da internet permitiu reunir pessoas com interesses comuns, independentemente da sua localização geográfica, e agrupá-las em comunidades virtuais, transferindo a seus membros um grande poder de negociação. A partir desse estágio, as pessoas passaram a desempenhar um papel inimaginável algum tempo atrás, definindo não apenas comprar, quando receber e, ainda, quanto estão dispostas a pagar.

As normas de comportamento, ligadas às diferentes funções sociais e aos valores subjacentes, são transmitidas de geração a geração por meio do processo de socialização. Toda sociedade possui um contingente de indivíduos ou de organizações mais dinâmico que outros e empenhados em fazer progredir o sistema de valores ou o estado de desenvolvimento tecnológico e econômico que o caracteriza. No tocante a esses padrões sociais e culturais, Maya (2002. p.72) assim expressa: “a informatização está exercendo influência em sociedades, culturas e no modo como empresas são administradas”.

O conceito da empresa orientada para o cliente tem como pano de fundo o *marketing* integrado. A história das atividades comerciais apresenta uma evolução que, partindo de uma mera operação de vendas, se orienta para um estágio de planejamento e programação de diversos instrumentos para atender aos anseios dos consumidores. O *marketing* se correlaciona com a colocação em funcionamento de planos mercadológicos, o que implica que a empresa esteja voltada para o *marketing*, gerando serviços cujos objetivos sejam as necessidades e os desejos dos consumidores. Abrange toda e qualquer atividade que se oriente no sentido de aproximar as ações e o comportamento da empresa das necessidades e interesses do consumidor.

Não nascemos consumidores, mas aprendemos a sê-lo. Da mesma forma, a vontade de obter produtos não é inata, mas aprendida num contexto social e cultural. Na realidade, desde crianças vamos aos poucos tomando consciência de que possuir um produto pode constituir resposta apropriada a um desejo, o qual teve sua base numa necessidade. Essa consciência virá da observação do comportamento de nossos pais e da propaganda e do *marketing*.

Para ganhar uma vantagem competitiva, os fornecedores precisam estar familiarizados com seus clientes e com o que eles desejam e necessitam. Um modo importante de profissionais de marketing obterem informações sobre seus clientes é designar uma equipe da organização vendedora para resolver problemas junto com uma equipe da organização cliente. Tais equipes devem ser interfuncionais, unindo funcionários de, digamos, compras e produção da organização do cliente e de vendas e engenharia da organização do vendedor.

Segundo Kotler (2000, p.144): “Consumidor vigilante são aqueles que não estão mais tolerando produtos de má qualidade ou serviços inadequados”.

Para obter esse entendimento, os profissionais de *marketing* estudam o comportamento do consumidor: os pensamentos, sentimentos e ações dos consumidores e as influências sobre eles que determinam mudanças.

As empresas, em contrapartida, se viram na obrigação de mudar sua postura em responder melhor as reclamações ou mesmo tentar, da melhor maneira possível, evitá-las. Precisam ter profissionais qualificados para atender a este novo consumidor.

Os profissionais de *marketing* precisam permanecer à frente ou, pelo menos, acompanhar as mudanças tecnológicas. Isso é especialmente verdade quando o uso de tecnologia pelo profissional de *marketing* possibilita que seus clientes operem com mais eficiência e eficácia.

Os profissionais de *marketing* devem reconhecer as oportunidades para promover avanços nas tecnologias que vendem seus produtos. Eles devem ajudar os clientes a entender os novos desenvolvimentos e mostrar-lhes como podem se beneficiar com as mudanças. Os compradores não podem se dar ao luxo de ignorar usos de novas tecnologias e os profissionais de *marketing* devem ajudá-los a se manter atualizados.

As reclamações dos consumidores devem ser entendidas como a maneira mais fácil de não perdê-los. No momento que o consumidor reclama, as chances de o mesmo ficar satisfeito ao final depende da empresa e de todo o atendimento gerado em função do caso. Os mais difíceis são os consumidores que não reclamam e que a empresa não consegue descobrir o motivo pelo qual ele deixou de consumir.

Podemos fazer um comparativo por nós mesmos. Quando não pretendemos mais adquirir determinado produto ou serviço, não fizemos questão de reclamar. Simplesmente não procuramos mais tal fornecedor. Diferentemente de quando ainda temos intenção de consumo. Nestes casos, reclamamos para que, com a satisfação no atendimento, possamos consumir ou não o produto ou serviço futuramente.

A satisfação do consumidor deve ser uma busca constante das empresas. De acordo com Kotler (1999, p.50): “Satisfação é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho ou resultado de um produto em relação a suas expectativas”.

Podemos dizer que temos um novo consumidor, que percebe seu real papel na cadeia de consumo. As opções de escolha e busca por informações aumentaram, mudou o padrão de qualidade e o consumidor passou a ser mais exigente. Veja-se o que afirma Maya (2002, p.80) neste contexto: “A definição de uma estratégia de marketing que possibilite estabelecer novos vínculos, fortalecendo o relacionamento com o cliente, torna-se preponderantemente em qualquer investida empresarial”. Somente permanecerão no mercado as empresas que ficarem atentas ao que o consumidor está sinalizando.

2.7 MERCADO

O *marketing* acontece e interage no mercado, em que alguns autores apontam como sendo mercado à “arena do *marketing*”, composto por macro e micro ambiente, ambiente competitivo, ambiente público, ambiente de mercado e interno.

Os macro-ambientes são conjuntos de forças externas à organização que interferem de maneira direta ou indireta com ações e projetos da organização, desde fatores demográficos, econômicos, ecológicos, tecnológicos, políticos, culturais,

entre outros, mercados, principalmente, por oportunidades e ameaças, que afetam a missão e os objetivos da organização.

O micro ambiente é formado por variáveis internas da organização, com abrangências junto a seus colaboradores e todas as ações que esses interagem para fortalecer as relações com o mercado e públicos-alvos. Ressaltam-se sobretudo, pontos fortes e fracos que a empresa apresenta, em relação a seus produtos, serviços e demais atividades que a empresa realiza.

Ainda os ambientes competitivos são grupos que concorrem com a empresa, por diversas características de produtos, de serviços e ou outras oportunidades e diferenciais. No ambiente interno, aparece o departamento de vendas, de marketing, administração e produção e ou postos de vendas, funcionários e outros.

Kotler e Fox (1994, p.188) consideram que o “mercado é o conjunto de consumidores reais e potenciais de uma oferta de mercado”. Ainda, o termo oferta de mercado representa um serviço, programa, idéia, produto – de fato, algo que possa ser oferecido a um mercado”.

Kotler e Fox (1994, p.189-190) definem Mercado Potencial, Mercado Disponível, Mercado Disponível Qualificado, a saber:

Mercado Potencial é o conjunto de consumidores que professam algum nível de interesse em uma oferta definida de mercado.

Mercado Disponível é o conjunto de consumidores que têm interesse, renda, acesso a qualificações a uma oferta específica de mercado.

Mercado Disponível Qualificado é o conjunto de consumidores que têm interesse, renda, acesso e qualificações a uma oferta específica de mercado.

Os autores abordam que esses se distinguem essencialmente na base do papel e motivos dos compradores, em vez das características do produto adquirido. Assim, define o primeiro mercado consumidor como famílias e indivíduos que compram com o propósito de produzir; os revendedores, como o próprio nome sugere, são indivíduos e organizações que compram visando à revenda; o mercado governamental são unidades do mesmo que compram com o propósito de realizar as funções governamentais; e, por fim, os mercados internacionais incluem todos os tipos apresentados, de maneira voltada ao comércio exterior, isto é, com outros países.

Visto sobre essas conceituações, podemos dizer que as empresas de comércio e prestadoras de serviços, os clientes/ produtos/ serviços, a princípio, enquadram-se como mercado consumidor, formado por famílias e indivíduos que consomem produtos e serviços, para suprir suas necessidades e aspirações. Não obstante que esses indivíduos e famílias interagem e estão inseridos nos demais tipos de mercados, pois são esses que compõem as organizações de diferentes naturezas.

Kotler (1994, p.28 e 29) conceitua mercado como: “O mercado consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”.

O sucesso implica, também, que as empresas mostrem-se aptas não apenas a adotar estratégias competitivas adequadas, mas a impor correções de rumo, quando necessário. Para isto, as especificidades do mercado e do ambiente econômico e as modificações esperadas nas formas de concorrência são alguns dos elementos que devem nortear as empresas na seleção de suas estratégias.

Também é necessário que a empresa detenha capacidade para implementar a estratégia, sendo esta fundada não somente na capacitação técnica, mas também no desempenho passado da empresa, que se traduz em capacidade financeira, relações com fornecedores e usuários, imagem conquistada, diferenciação de seus produtos, grau de concentração do mercado, entre outros.

O desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que pode ser subdividido naqueles internos à empresa, nos de natureza estrutural, pertinentes aos setores e complexos industriais, e nos de natureza sistêmica.

2.8 CALL CENTER

2.8.1 Evolução Histórica

Em tempos de grandes expansões tecnológicas e quebras de paradigmas, busca-se uma empresa de soluções. A nova empresa que o mercado exige

necessita viver ao alcance desse predicado: constituir-se numa empresa que não somente atende aos clientes, mas se preocupa em agregar benefícios concretos aos mesmos. Para isto, firmar-se como uma empresa que participa das estratégias de *marketing* dos seus clientes.

Porter (1989), abordando a estratégia de diferenciação, relata que a diferenciação provém da criação singular de valor para o comprador. Porter também evidencia, dentro da análise da cadeia de valores e da vantagem competitiva, que esta não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras vantagens que uma empresa executa no projeto, na produção, na entrega e no suporte de seu produto e no *marketing*.

Dentro deste contexto, a avaliação do *Call Center* quanto à visão de redução de custos nas operações de vendas e o custo benefício de implantação requer em uma análise específica.

Bretzke (2000) destaca que é preciso competir em tempo real alterando o próprio sistema de *marketing* criando novos produtos, usando novas mídias, oferecendo novos serviços, obtendo melhor e mais rápido *feedback* das informações sobre o comportamento do cliente e, com isso, melhorar a qualidade dos processos operacionais, vendas e atendimento.

Surge neste contexto, como diferencial competitivo, a estratégia CRM (*Customer Relationship Management*), suportado pela tecnologia da informação, possibilitando as empresas tornarem-se progressivamente mais competitivas através do adequado gerenciamento do relacionamento com os clientes.

Bretzke (2000) destaca também que a mudança mais significativa encontra-se no canal de comunicação, na qual o *telemarketing* torna-se parte importante da estratégia de marketing.

Davidow (1991) já salientava que, na evolução da maioria dos mercados, a competição aparentemente progride de características para custos, depois para a qualidade e, por fim, para serviços e que o resultado é que a tecnologia representa um investimento maciço apenas para ficar no jogo e participar dele.

Assim como, a tecnologia das máquinas, em dado momento da história, transformou a economia agrícola em economia industrial, também a tecnologia da

informação mostra tendência a transformar nossa economia industrial em uma economia baseada em serviços.

O *Call Center* transforma-se num canal de relacionamento quando assume funções mais amplas no contexto do CRM (*Customer Relationship Management*) quebrando a hegemonia dos vendedores como principais agentes da atividade de construir e manter o relacionamento com os clientes.

O foco é administrar cada vez melhor o relacionamento com o cliente, hoje o maior desafio é provocar a mudança cultural nas organizações. É preciso mudar a forma de fazer negócios, de relacionar-se com o cliente, de selecionar os profissionais de atendimento, avaliá-los, remunerá-los e supervisioná-los, para que realmente o conceito de CRM (*Customer Relationship Management*), seja definitivamente implantado.

A visão do *Call Center* também mudou - hoje ele não somente capta o público-alvo através de ações dirigidas, como também se tornou uma central de fidelização do cliente.

O *Customer Service* evita uma atitude bastante comum nas empresas de hoje, que é "empurrar" os clientes atuais de uma área para outra, sem qualquer tratamento uniforme, nenhum compromisso de tratamento individualizado e sem qualquer registro no banco de dados que documente uma insatisfação. As pessoas são relegadas a "especialistas", o que nem sempre significa melhor tratamento, pois devemos considerar o possível resultado de muitas solicitações de diferentes clientes sendo atendidas por diferentes áreas da organização. E é improvável que quaisquer desses departamentos reflitam sobre o valor potencial de *marketing* de suas interações com clientes.

Hoje, em muitos casos, aqueles clientes que dedicam seu tempo para escrever ou fazer uma ligação telefônica para uma empresa são tratados como "visados, amostra intencional", cujas opiniões, satisfações e insatisfações não podem ser generalizadas para um conjunto mais amplo de clientes. Mesmo os departamentos de pesquisa de *marketing* (que deveriam conhecer melhor) rejeitam a oportunidade de utilizar dados colhidos a partir de contatos espontâneos com clientes e, provavelmente, menosprezarão a importância das informações contidas nesses contatos.

Se a intuição isolada não é suficiente para rejeitar essas suposições, existe um crescente conjunto de dados e informações que demonstram a importância muito real desses clientes que dedicam bastante atenção ao contatar uma empresa. A ênfase aqui deve ser colocada nos termos "bastante atenção", desde que, certamente, é muito fácil para a maioria dos clientes encontrar uma marca alternativa ou fonte de suprimento para um produto ou serviço insatisfatório. O fato de um cliente gastar seu tempo para contatar uma empresa parece sugerir um desejo dele de se relacionar com ela para corrigir o problema encontrado.

Antes de iniciarmos falando de *Call Center*, não podemos deixar de lembrar que no ano de 2002 comemorou-se os 126 anos de existência do telefone, um sistema de comunicação cujo princípio é precursor de impressionante número de novas tecnologias.

Essa história tem início em março de 1876, quando o escocês Alexander Graham Bell patenteou seu invento, posteriormente nomeado telefone.

O último século foi marcado por profundas transformações técnicas e tecnológicas. Cada avanço tecnológico que se agregava ao sistema de telefonia tinha repercussão direta na economia e na sociedade como um todo. As distâncias ficavam mais curtas, dando um novo impulso à modernização em todo o mundo.

A cada dia surgem novos modelos empresariais, ampliando o horizonte de oportunidades e negócios graças às amplas condições de acessibilidade criadas pelos avanços da tecnologia da informação.

A invenção de Graham Bell transformou-se em um poderoso e complexo sistema de interconexão de pessoas e empresas às novas oportunidades e facilidades, imaginadas somente para um futuro distante, que já está presente. Neste sentido, teremos, nas centrais de atendimento, unidades centralizadas, orientadas para os clientes, com acesso via multimídia, disponibilidade ilimitada – atendimento 24 horas, por exemplo – e sistemas totalmente integrados aos demais setores da empresa.

Essas alterações tecnológicas e de cultura exigem um profissional de atendimento multifuncional e altamente comprometido com resultados, consciente de que, quando se tem a mesma tecnologia entre várias empresas, os resultados são diferentes, porque o ser humano é que vai dar a tônica do atendimento.

As tecnologias serão iguais, a diferença é e será o ser humano. Nesse ponto é que o *Call Center*, como ferramenta de *marketing*, se fará como um diferencial competitivo com a reestruturação da sua área de operações.

Bretzke (2000) afirma que a integração entre marketing e tecnologia deve proporcionar à empresa meios de se relacionar com o cliente em tempo real. Esse é o maior impacto sobre a estrutura da organização, pois os departamentos administrativos, de produção e outros estão acostumados a trabalhar sob programação, com tempos de resposta estabelecidos de acordo com a disponibilidade de recursos e com o próprio tempo de resposta proporcionado pelos recursos tradicionais disponíveis.

2.8.2 *Call Center* como ferramenta de *marketing*

Call Center é uma estrutura que oferece serviços e produtos através dos mais modernos meios de telecomunicações. O antigo conceito de "Central de Atendimento" foi ampliado devido à necessidade de centralizar, em um só espaço, todas as formas de atendimento ao cliente.

O *Call Center* é um dos principais usos do *telemarketing* e está em contínuo processo de expansão, principalmente no Brasil. Como bem salientado por Kotler (2003, p.212), “o *telemarketing* no futuro deve evoluir de esforço dede vendas em sentido único para conversas em mão dupla; de telefonemas impessoais para tentativas a respeito dos clientes potenciais para ofertas direcionadas e significativas”.

Através do número 0800, ou chamada a cobrar, oferece-se a oportunidade ao cliente de comunicar-se com a empresa para solicitar mais informações ou reclamar sobre algum problema. Este é um dos meios mais utilizados para promover a satisfação do cliente e obter um feedback do nível de satisfação com o produto ou serviço.

Para um crescente número de empresas, as linhas 0800 têm se tornado meio de escolha para contato com cliente. A filosofia que orienta o uso dessas linhas é tornar a empresa o mais acessível possível aos clientes e nunca fazê-los pagar pelo serviço de venda ou pós-venda.

A adoção de um sistema 0800 implica entender que a operação somente compensa se ela for bem feita. Muitas empresas implementam operações com esse número apenas para seguir a moda e depois acabam descobrindo quanto compromisso envolve tais situações. Ao considerar a instalação de um número 0800, existem algumas questões básicas sobre as quais uma empresa deve refletir:

1. Recursos – A capacidade instalada deve ser suficiente para suportar quantidade de ligações esperadas.
2. Sistema – Adequar o sistema disponível para manter, se necessário, a pessoa esperando sem gerar aborrecimentos.
3. Capacitação – A análise criteriosa de custos é muito importante, pois se trata de uma mudança radical, em alguns casos, passará a pagar todas as ligações recebidas.

O maior diferencial do *telemarketing* em relação a outro meio é a interação entre empresa e cliente, permitindo a troca de informações. É um centro de atendimento telefônico. Estrutura montada para o atendimento centralizado pelas próprias empresas através do telefone. É realizado pelas próprias empresas ou, seguindo uma tendência crescente, por operadoras especializadas, que contam com grandes números de linhas telefônicas, atendentes e computadores para acesso às informações contidas nos bancos de dados dos clientes. Podem se apresentar com as seguintes características:

DAC e roteamento hábil: A peça principal é o Distribuidor Automático de Chamadas, o qual, atualmente, por exemplo, reconhece o número do assinante que está ligando e transfere a ligação ao atendente de quem o cliente gosta mais ou o que for mais hábil na solução de problemas.

URA: Unidades de resposta audível são as máquinas que atendem à ligação, recitam recados previamente gravados ao cliente e pedem que ele disque números importantes para a operação desejada.

CTI: da sigla em inglês, *Computer Telephone Integration*, corresponde à integração entre computadores e telefones. A integração é feita por servidores que sincronizam a interação entre bancos de dados e redes locais, de um lado, e os sistemas telefônicos, de outro.

Unidade de discagem antecipada: Os *Call Centers* modernos discam automaticamente para o próximo número quando "percebem" que a conversa telefônica está para terminar. Outros, por exemplo, não passam para os atendentes ligações atendidas por secretárias eletrônicas ou sinal de fax.

Redes e bancos de dados: Na rede e bancos de dados da empresa estão importantes informações sobre a empresa e seus produtos (vendas, clientes, prazos de garantia, previsões, estoques, finanças, etc). Nesta rede funcionam também os servidores de fax e de *e-mail*, cada vez mais integrados com os novos *Call Centers*.

Gravadores digitais: Com o *Call Center* é possível gravar a conversa dos clientes com atendentes automaticamente, de maneira a garantir a segurança de operações como uma movimentação financeira, compra de algum produto ou serviço, etc.

Secretárias eletrônicas: Nos sistemas que usam servidores de mensagem de voz, os clientes podem, por exemplo, optar por sair da fila de espera e deixar um recado gravado, indicando sua necessidade. Assim que algum atendente estiver livre, o *Call Center* poderá efetuar a ligação automaticamente.

Script's: Todo o processo de manuseio de uma ligação é previamente definido em um script ou roteiro: se o cliente vai primeiro para a URA, depois discar alguns números, ser transferido para um determinado atendente, etc.

WWW: Às vezes o cliente não liga, entra no site da empresa, pois já há condições de fazer com que a página da WEB e o *Call Center* funcionem em harmonia. É possível, por exemplo, colocar um botão na *home page* "Fale com nosso atendente" que levará a um formulário no qual o cliente especificará horário para receber a ligação e outros dados. Um pouco antes do horário o DAC faz a ligação automaticamente.

Sistema de estatísticas: Para realizar medidas do desempenho dos *Call Centers* e transformá-las em medidas de informação útil, existem os servidores de relatórios. Eles geram estatísticas e relatórios analíticos sobre a quantidade de chamadas atendidas, tempo médio de atendimento, tempo de espera na fila de atendimento, número de clientes que abandonaram a fila, dentre outros. O limite é o *software*.

Software de gerenciamento *Call Center*: Utilizando banco de dados de ultima geração e linguagem de programação visual, os *softwares* desenvolvidos apresentam ao mesmo tempo, desempenho e facilidade de uso, que, através de sua forma intuitiva, aumentam a produtividade dos clientes.

2.8.3 CRM como diferencial competitivo

Estamos numa nova era, que podemos chamar a era do *marketing*, no qual, sobrevive-se à concorrência e competição dentro de todos os ambientes. A concorrência cresce, o mercado cada vez exige mais da empresa. Além disso, com o advento da Internet e da globalização desintegrando as fronteiras, as empresas já não podem ficar confiantes em sua participação de mercado e em sua posição competitiva. A concorrência pode mudar inesperadamente, as fusões e aquisições alteram a relação de força existente no mercado.

A manutenção do *market share* – e nesse contexto, a fidelização assume um papel muito importante – é um grande desafio, que será vencido pelas empresas que melhor conseguirem antecipar desejos e necessidades de grupos de pessoas e empresas; e, além disso, estabelecerem meios de se comunicar com eles de maneira dirigida, agregando valor a cada relacionamento e oferecendo benefícios superiores aos dos concorrentes.

Uma empresa pode optar por uma campanha de comunicação com o uso da mídia TV e do *telemarketing* receptivo para realizar a venda. Outras empresas podem gerar *leads* ou vender através de mala direta, como é o caso das empresas de cartões de crédito e de venda de assinaturas. Outras investem grandes somas no *Call Center* e no *e-commerce*. São ações interessantes, mas, de certa forma, divorciadas de uma filosofia de fazer negócios, de uma estratégia de *marketing* cujo compromisso seja a satisfação dos clientes e a construção do relacionamento a longo prazo.

Atualmente, as pessoas desejam fazer negócio com empresas que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. A empresa conquista um diferencial quando oferece a perspectiva de um relacionamento de longo prazo, em que as necessidades individuais dos clientes possam ser atendidas

não somente hoje, mas também no futuro. A promessa de um relacionamento gratificante administrado convenientemente se torna mais exeqüível pela tecnologia do CRM, que possibilita o gerenciamento das relações, tanto em quantidade como em complexidade de um número de dados sobre os clientes e *prospects* que cresce exponencialmente. Portanto, no processo de analisar e interpretar os relacionamentos de milhões de indivíduos ou de um pequeno grupo de clientes, esses dados podem fazer uma grande diferença na posição competitiva e nos lucros, para quem estiver mais apto a usá-los ativamente no processo de atendimento, vendas de campo e comunicação multicanal.

O QUE É CUSTOMER RELATIONSHIP MARKETING?

CRM – Customer Relationship Management ou Gerenciamento do Relacionamento com o cliente, como o próprio nome indica, é a integração entre o *marketing* e a tecnologia da informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real e transformar estes dados em informações que, disseminadas pela organização, permitem que o cliente seja "conhecido" e cuidado por todos. Além de estar preparado para atender no primeiro toque, é preciso responder o e-mail ou o fax assim que chega à empresa, e incorporar todos os dados de contato no banco de dados de marketing para gerar uma comunicação continuada e com pertinência por qualquer meio (telefone, mala direta, e-mail e pessoal).

A captura centralizada desses dados, num banco de dados de marketing permite, por meio das técnicas próprias de Database Marketing, conhecer o perfil do cliente, detectar as ameaças e oportunidades sinalizadas através de uma reclamação (ameaça), de um pedido de mais informações (oportunidade), de um pedido acompanhado de uma referência ao diferencial do concorrente (ameaça), de uma insinuação que o concorrente está prestando mais serviços (ameaça), ou de que o cliente está inaugurando mais uma unidade produtiva (oportunidade).

O CRM, portanto, é a combinação da filosofia do *marketing* de relacionamento com a tecnologia da informação, que provê os recursos de informática e telecomunicações, integrando os canais de relacionamento como o *Call Center*, a

internet, a força de vendas etc., de uma forma singular que permita gerenciar o relacionamento com o cliente, agregando valor a cada relação.

Podemos afirmar com absoluta certeza que afinal, nem todas as empresas tratam seus consumidores com o respeito mínimo necessário.

CRM é uma abreviação inglesa de *Customer Relationship Management*. No português ainda não tem uma tradução bem definida. O que melhor define CRM em português é: *Marketing* de Relacionamento com o Cliente.

Marketing de relacionamento destina-se a alugar espaço na mente do cliente, sem, contudo, vender-lhe alguma coisa. A questão é gerar nele sentimentos de empatia, ou, no mínimo, de simpatia.

Infelizmente, a grande maioria das empresas que adquirem a tecnologia do CRM acreditam que estão por resolver todos os seus problemas de relacionamento com os clientes e que a satisfação dos mesmos está garantida. É justamente neste ponto que as empresas se enganam.

Para que ocorra CRM em sua integridade é necessário muito mais que tecnologia. São mudanças de conceitos, de atitudes, de foco. A tecnologia apenas ajuda nesta tarefa. Ela sozinha não resolve problema algum.

Os sistemas de CRM são a junção de várias tecnologias que tem como objetivo voltar ao passado: conhecer e tratar cada cliente individualmente assim como faziam os proprietários de pequenas lojas de secos e molhados. Conseguiram observar as particularidades de cada um de seus clientes registrados em suas cadernetas. Com isto, focavam as vendas dos produtos de acordo com o histórico de necessidade de cada um.

Com o passar dos anos, o volume de clientes aumentou consideravelmente e já não era mais possível controlar anotações. É isto que a tecnologia do CRM propõe: disponibilizar às organizações toda a inteligência necessária à padronização do atendimento promovendo a satisfação e o encantamento dos consumidores.

Segundo Bretzke, (2000, p.210): “*Marketing* de Relacionamento é um processo de criar, manter e intensificar relacionamentos fortes e valiosos com clientes e outros atores”.

O CRM por telefone não se resume à ferramenta de alta tecnologia. É importante lembrar que o negócio é desenvolver e gerenciar relacionamentos, fortalecendo o vínculo entre o cliente e a empresa, maximizando o valor do relacionamento com o cliente. Um toque humano pode ser importante.

A filosofia do *software interage CRM* está fundamentada no conceito de CRM, ou seja, na questão do relacionamento com o cliente desde o primeiro contato com a *prospect*, passando pelo envolvimento para a compra, realizando o fechamento da venda até o processo de fidelização, que compreende a continuidade de contatos para a venda de produtos e manutenção do relacionamento.

É indicada a toda organização – pequena ou grande, que tenha cliente (internos ou externos) e que necessite ter um *Software de CRM* ou que desenvolva um Banco de Dados Relacional – *Database Marketing* para suporte nas ações do *Network*. O *software* foi desenvolvido em plataforma *For Windows*, para facilitar seu manuseio.

O *Interage CRM (Customer Relationship Management)* é um software para administrar todo o relacionamento e desenvolver um completo *Database Marketing*, agregando ferramentas de *dataminig*, *telemarketing* (ativo e Receptivo) objetivando o atendimento a clientes, e dando suporte ao Departamento Comercial.

É possível criar e manipular um *Database Marketing*, ou seja, elaborar um completo cadastro de *prospects* e clientes. Este cadastro contará com informações cadastrais, de relacionamento, bem como desenvolvimento e monitoramento de ações do cliente para com a empresa e da empresa para com o cliente.

O *Interage CRM* é um *software* que trabalha em prol do desenvolvimento *CRM* da empresa, redesenho dos processos, implementação, definição de processos, otimização de processos, otimização de vendas e formalização das análises gerenciais.

A filosofia do *Interage CRM* é a integração de todos os canais de comunicação e ou pontos de contato com o *prospect/* cliente através da interligação dos dados tanto na loja quanto no *Call Center* contemplando a Internet.

O *Software* está baseado na seguinte metodologia, dividido em três passos:

- Identificar seus clientes, independente do ponto de contato e lembrar-se deles.
- Diferenciar seus clientes por seu valor, real e potencial, e por suas necessidades.
- Personalizar aspectos da relação com a empresa, o que agrega valor real à relação e gera fidelidade.

RECURSO DO INTERAGE

1- Formação do *database marketing*:

O *software* fornece um completo cadastro do *prospect*/cliente, permitindo a customização de campos, conforme as definições de cada empresa. O próprio usuário poderá criar campos, definir a localização do campo na tela e, ainda, classificar cada tela por pastas. Os dados estão agrupados e posicionados em várias páginas. Além disso, o conteúdo dos campos poderá ser parametrizado, conforme o processo definido pelo usuário. Estes parâmetros poderão ter o formato de valor, data, moeda, texto, etc.

O *layout* possibilita que o usuário tenha facilidade e velocidade no registro de dados, durante o contato com o cliente, pessoalmente ou pelo telefone. Esta facilidade é permitida através da possibilidade de se ter o máximo de campos numa mesma tela, minimizando a navegação excessiva.

2- Gerenciamento de contatos

O *software* gerencia todos os contatos com os clientes, permitindo o registro da ocorrência, classificando o *status* do cliente em cada contato, agendando novos contatos, organizando todo o processo de envolvimento, por assunto, prioridade, prazo de atendimento, responsável, etc. Essas informações “alimentam” o *software* de forma a dinamizar o processo, gerando tarefas a serem realizadas pelo usuário.

Ele gerencia e opera com um fluxo de trabalho que apresenta definições que sugerem ao usuário a tarefa a ser realizada. Orienta sobre o grau de fechamento da venda para a tomada de decisão. Isto é possível porque em cada experiência ocorrida são armazenados o número de contatos realizados e o *status* que se encontrava o cliente.

Sendo assim, há uma dinâmica de atividades geradas que podem ser monitoradas pela gerência ou por um supervisor e que podem ser reclassificadas ou redirecionadas em função de sua prioridade.

3- Gerenciamento de *Call Center*

O software apresenta flexibilidade referente à decisão sobre estrutura organizacional que deve operar o processo. A empresa poderá ter um *Call Center* (*Business Development Center*) que cuidará do envolvimento com o cliente, trabalhando em sintonia com o vendedor. O BDC compartilha com a equipe de vendas o envolvimento com os clientes, estabelecendo, de forma criteriosa e pertinente, os momentos de contato com o mesmo.

O operador conta com auxílio na realização dos trabalhos de *Call Center* Ativo e Receptivo, possibilitando executar pesquisas de opiniões e de mercado, gerar negócios ou vender os produtos e serviços de sua empresa.

Integrados ao *Interage* estão alguns recursos de telefones tipo; BINA (dependendo da central telefônica do cliente); Distribuição de tarefas para os operadores; gerenciamento de atividades pelo supervisor; Gerenciamento de atividades pelo supervisor e gerenciamento de chamadas. Com isso, há uma otimização da agenda de trabalho do atendimento do BDC. Isto quer dizer que através da utilização de filtros/*queries*, disponíveis ou customizáveis no módulo, a supervisora consegue dinamizar as ligações sistemáticas otimizando o trabalho e, conseqüentemente, executando um melhor planejamento do dia, ganhando produtividade.

Existe, também, a possibilidade técnica de interligar o *site* da empresa junto com o BDC, para garantir um bom atendimento em qualquer meio de divulgação. É possível centralizar todo o atendimento, não importando o meio de comunicação,

pois o cliente pode agendar uma revisão, enviar um e-mail reclamando ou até mesmo solicitar informações tanto técnicas quanto comerciais sobre produtos e serviços.

4- Integração com a equipe de vendas

Além de permitir uma perfeita integração entre o *Call Center* e a equipe de vendas, ele facilita a operação do vendedor através do uso de agendas eletrônicas, tipo *Palm Top*, para o registro de dados de contatos com o cliente pelo vendedor.

O software interage possui o “*front-end*” (Opcional) no *Palm Top* para que o vendedor possa ter mobilidade e facilidade no registro e consulta de dados do cliente.

Caso a empresa opte por não dispor de uma estrutura de apoio de vendas, com o BDC, o *software* permitirá que o gerenciamento do processo será realizado somente pela equipe de vendas.

5- Realização de campanha de *marketing*

O *software*, além de gerenciar um processo de envolvimento contínuo e sistemático com cliente, possibilita a geração de campanhas esporádicas de *marketing* envolvendo a criação de *quereis* para definição do grupo de clientes existente no banco de dados, o registro do custo da campanha apropriado a cada cliente e o registro do histórico de ações realizadas por clientes, permitindo, assim, o gerenciamento do valor investido *one-to-one*.

6- Gerenciamento de produtos

O *software* possui um menu no qual se verificam todos os produtos e serviços adquiridos na empresa, agregando dados técnicos sobre os mesmos, condições de venda, preço, bem como sugere outros produtos agregados – venda cruzada. Deste ambiente o usuário conecta-se a um *script* de venda e de diálogo com o cliente, que pode ser um roteiro de argumentações que lhe permite persuadi-lo a adquirir o produto. Através desses *scripts*, customizáveis, o usuário estabelece sua estratégia

de envolvimento fazendo os registros e agendamento necessários para levar o cliente à decisão de compra.

7- Interface de dados com outros *softwares*

O *software* também poderá ser integrado com outros *softwares* para importação e exportação de dados transacionais. Os dados transacionais gerados em outro banco de dados do CRM, possibilitam a gestão integrada do cliente.

8- Análise de dados e segmentação de clientes

O uso de informações sobre o cliente, para a tomada de decisão, é facilmente obtido a partir de um gerenciador de *queries* que permite o cruzamento de qualquer dado existente no banco de dados.

Além destes recursos, o software apresenta uma forma de identificação sobre o cliente, que é atribuída à criação de um *score* designado RFV (Recência – Frequência – Valor) que divide os clientes em vários agrupamentos baseados no relacionamento com a empresa: frequência de compras, gastos, entre outros atributos. Isto possibilita diferenciar esforços de marketing e tornar as ofertas mais adequadas.

Em todo o processo, identificamos a necessidade de medir várias informações pertinentes ao mesmo, por isso o software fornece um recurso que possibilita a empresa criar seu próprio relatório, além daqueles já disponibilizados, que servirão como base para análise preliminar.

CICLOS DO CRM

O CRM pode ser entendido com um ciclo que pode ser classificado em três etapas básicas:

1. *Conhecer o cliente*: Quem é ele, o que quer, o que compra? Nesta etapa, a tecnologia da informação é fundamental;

2. *Planejar campanhas*: Campanhas de marketing e interação com cliente, baseadas nos ensinamentos obtidos na primeira etapa;

3. *Ações de marketing*: Efetivar ações de marketing e vendas.

BENEFÍCIOS DO CRM

Constatam-se como maiores benefícios do CRM:

- agilidade nos processos;
- retorno imediato aos clientes na grande maioria das chamadas;
- registros e estatísticas mais precisas;
- redução do custo e tempo para a empresa, representantes, revendedores, distribuidores e clientes;
- maior fidelidade à empresa;
- histórico de clientes disponível;
- envio automático de tarefas (através do sistema de trabalho integrado – *Workflow*);
- envolvimento de todas as áreas;
- mudança de cultura e conceitos;
- ações de marketing e vendas mais focadas as necessidades dos clientes, e portanto, mais assertivas.

Inúmeros são os benefícios resultantes de uma aplicação adequada dos conceitos de CRM. É lamentável que muitas empresas acreditem que eles dependam apenas e unicamente do sistema operacional adquirido.

2.9 A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E O MARKETING

Toda a empresa, independente do tamanho ou setor em que atua, precisa ter atenção para com o seu processo de tomada de decisão, pois é a partir disso que decretará o seu rumo, o seu destino no mercado em que esteja inserida. E este é o

estágio inicial daquilo que muitos especialistas acreditam ser a próxima revolução nos negócios.

Quando a maioria das pessoas fala de mudanças, normalmente se referem a mudanças incrementais. O resultado de uma análise racional, seqüencial e de um processo de planejamento, orientado pelo intelecto, é dirigido por quem tem coragem de assumir riscos criativos, permitindo a si e aos outros cometer erros e explorar novos territórios.

O processo de Inteligência Competitiva tem paralelo nos trabalhos dos órgãos de inteligência governamentais, que visam basicamente identificar e avaliar informações ligadas à defesa dos interesses das respectivas nações. Voltando mais no tempo, se na arte da guerra a inteligência é o fator chave, na guerra dos negócios dá-se o mesmo. Se guerra é negócio, os negócios também são uma guerra. Não fosse assim, os ensinamentos de Sun Tzu não seriam estudados todos os dias por milhões de executivos ao redor do mundo.

Inteligência é conhecimento. O trabalho de inteligência deve concentrar-se em apoiar a solução de problemas evidenciando tendências, mudanças, desafios, ameaças e oportunidades que possam afetar nações, empresas, instituições, organizações ou pessoas.

O que é Inteligência Competitiva?

É um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.

Todo processo exige grande quantidade de informações confiáveis, que não se pode obter sem um método apropriado, com recursos e persistência. Kotler (2000, p.124) vem reforçar a inteligência em *marketing* quando diz que: “Um sistema de inteligência em marketing é um conjunto de procedimentos e fontes usadas por administradores para obter informações diárias sobre eventos no ambiente de marketing.”

É disso que trata a Inteligência Competitiva: criar o futuro da nossa organização, considerado o conjunto das organizações que tenham produtos ou serviços similares. Precisamos agir, pois é o que nossos competidores estão fazendo.

Ainda, segundo Cardoso Junior (2003), tanto a criação quanto o uso da Inteligência Competitiva constituem um processo social, que depende fortemente de relacionamento humano. Não há como substituir relacionamento humano por tecnologia, de forma que pretender basear um processo de IC no emprego maciço de tecnologia é um engano. A tecnologia não mostra o que as pessoas pensam, as redes de relacionamento mostram. Fontes humanas sempre serão as melhores, assim como preparo e conhecimento técnico sempre serão superiores à tecnologia em si. Isso pode ser exemplificado pela entrevista: trata-se de matéria de alto conteúdo técnico, de extraordinário valor em um processo de IC quando conduzida por pessoa capacitada.

A Inteligência Competitiva está inserida no *marketing* atual, pois este hoje se tornou uma área influente e abrangente, envolvendo diversos aspectos das relações da empresa com o mercado. Em *marketing*, lida-se com, desde aspectos estratégicos, estrutura de preços, até relacionamento com clientes. As empresas já não cometem o erro de igualar *marketing* à publicidade. E as atividades em *marketing* hoje são baseadas essencialmente em conhecimento: sobre os clientes, sobre os produtos, sobre a concorrência, etc.

3 METODOLOGIA

A presente dissertação se propôs a investigar ações de *marketing* que a empresa Marisol S.A., localizada em Jaraguá do Sul – Santa Catarina, utiliza, e quais as relações com modelos de *marketing*, no caso, o *Call Center*, como ferramenta à atividade comercial.

A seguir, apresenta-se a caracterização da presente pesquisa e, na sequência, respectivas perguntas feitas aos pesquisados já definidos neste trabalho. Relacionaram-se definições de termos, delimitação do estudo, coleta e análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia utilizada fundamenta-se em Castro (1977, p.33), em que nos diz que: “métodos são técnicas suficientemente gerais para se tornarem comuns a todas as ciências ou a uma significativa parte delas” com o objetivo de “convidar a ciência a especular e o de convidar a filosofia a interessar-se pelos problemas práticos”.

Richardson *et al* (1985) definem como método a escolha de um procedimento sistemático para a descrição e explicação de fenômenos que estão sendo pesquisados, agrupando-os em dois grupos: métodos quantitativos e métodos qualitativos. Estes métodos se diferenciam tanto pela sistemática quanto pela forma de abordagem do fenômeno, sendo a escolha do tipo de método a utilizar orientada principalmente pela natureza do problema e o nível de aprofundamento que se deseja. São instrumentos poderosos de coleta e tratamento de dados para a pesquisa. Longe, porém, de serem considerados como métodos individuais, numa pesquisa, devem ser considerados como métodos complementares.

Por sua vez, Selltiz *et al* (1987) classificam as pesquisas em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses

causais. Essa última é a classificação mais adotada na atualidade, com uma alteração proposta por cujo enfoque se refere a pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas.

A partir do problema de pesquisa e da fundamentação teórica, esta pesquisa foi delineada considerando o referencial metodológico apresentado em seguida.

A pesquisa qualitativa, que geralmente se apóia na fenomenologia, possui, conforme Bogdan *apud* (Triviños, 1987), cinco características fundamentais: o ambiente natural como processo e não como os resultados e com o produto; analisa dados indutivamente e preocupação essencial na abordagem qualitativa como significado. Ainda, um dos tipos mais relevantes de pesquisa quantitativa é o estudo de caso.

A pesquisa qualitativa, que constitui a metodologia escolhida nesta dissertação, corresponde à coleta, análise e interpretação dos dados que não podem ser quantificados, sumarizados sob a forma de números.

A pesquisa quantitativa, por sua vez, é caracterizada por sua maior estruturação e maior amplitude e representatividade da amostra.

De acordo com Yin (1989), um estudo de caso é, basicamente, uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto de vida real no qual os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Neste contexto, percebe-se a adequação do estudo do *Call Center* através do estudo de caso, por se tratar de um fenômeno realmente contemporâneo que ainda está se delineando.

Esta pesquisa terá o caráter exploratório e descritivo, cujos meios de verificação se darão através de questionários com o grupo gestor da empresa, entrevista com atendentes do *Call Center*, consulta com especialistas da área, bem como, análise dos dados de controles existentes, decorrentes do sistema de informação do *Call Center* e pesquisas internas. Os dados serão coletados mediante entrevistas e questionários e serão tratados de forma qualitativa e quantitativa dentro dos aspectos relacionados aos objetivos específicos.

No caso desta dissertação, foi escolhida a pesquisa descritiva, que, para Mattar, (1998, p.80):

...visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, Gil (1991) nos diz que o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Para a coleta de dados, utilizou-se a entrevista com informantes chaves, procurando colher o máximo possível de posicionamento sobre os temas em questão. Mattar (1996, p. 96) assinala que “a entrevista focalizada individual, também chamada de entrevista de profundidade, é uma técnica de entrevistas muito pouco estruturada, conduzida por um moderador, com um único entrevistado de cada vez, para obter dados sobre determinado assunto focalizado”.

Pesquisa de Campo servirá de apoio para a coleta de dados. Conforme Barbetta (2001), pesquisa de campo consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises. Conforme Fachion (1993), pesquisa de campo se detém na observação do ambiente onde é detectado um problema, que, a princípio, passa a ser examinado, após é encaminhado para explicações através de técnicas e métodos específicos. É empregada em investigações que procuram avaliar a eficácia de um conjunto de processos para auxiliar a sociedade.

Inicialmente, a coleta de dados se deu por meio de visitas a empresas que utilizavam o *Call Center*, dentro de segmentos de atuação diferentes, assim como, através de *sítes* especializados, reportagens, revistas e literaturas relacionadas buscando obter um conhecimento mais aprofundado sobre as formas de aplicação e políticas de *Call Center*.

Definindo-se pela empresa Marisol, deu-se início a coleta de dados primários e secundários, estes obtidos em documentos e publicações internas e de divulgação, como também, no campo da observação e acompanhamento das atividades operacionais do dia-a-dia do *Call Center*, junto aos operadores e chefias.

As fontes primárias foram exploradas através das seguintes técnicas:

Questionários – os questionários buscaram o parecer do grupo gestor envolvido com o *Call Center*, quanto à implantação, coordenação e avaliação dos resultados.

Entrevistas – após o recebimento dos questionários, foram feitas entrevistas para aclarar alguns pontos.

Observação direta – a observação foi feita pelo próprio pesquisador para o confronto e comprovação dos dados.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro e dezembro de 2002, tendo sido a pesquisa na Marisol, como um todo, desenvolvida no decorrer do segundo semestre de 2002.

Também Kerlinger (1980, p. 173) acena com essa possibilidade ao afirmar que, “apesar de que a habilidade na realização de entrevistas, bem como o uso de formulários cuidadosamente planejados que predominam nos levantamentos, usam-se também outros métodos de observação.”

Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a análise e interpretação. A análise tem como finalidade organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação. Já a interpretação tem como finalidade a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos pré-adquiridos.

3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Tratando-se de um tema novo como o analisado pelo estudo, faz-se necessário realizar a pesquisa em outros meios que não sejam os convencionais (livros e publicações científicas), tendo em vista que existem poucas publicações na área, a fim de que o dado trabalho apresente informações relevantes ao ambiente em que estão inseridas a área e as características peculiares de seu funcionamento. Como ressalta Castro, (1977, p. 55) “uma boa idéia de pesquisa pode ser arruinada por um pesquisador, mas uma escolha infeliz do tema torna a pesquisa inviável,

metodologicamente insolvente ou insolvável. É, pois, de extrema importância a seleção judiciosa de um tema de pesquisa”.

As informações que servem como matéria-prima do trabalho foram obtidas por meio de entrevistas informais, observações de comportamentos e leituras de revistas especializadas. Gil (1999).

Toda pesquisa deve ser bem planejada se quiser oferecer resultados úteis e acrescentar algo para outrem. Este planejamento envolverá também a tarefa de coleta de dados, que corresponde a uma fase intermediária da pesquisa que se dará com estudo de caso.

Estudo de caso foi o procedimento escolhido para a coleta de dados. Segundo Santos (1999), estudo de caso é selecionar um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos, cujo objeto pode ser qualquer fato/fenômeno individual, ou um dos seus aspectos.

Fachin (1993) comenta que esse método é caracterizado por ser um estudo intensivo. É levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado, portanto, todos os aspectos do caso são investigados. No caso deste trabalho, a expectativa é que a prática enriqueça a pesquisa, considerando o trabalho desenvolvido e aplicado pela empresa. Outro fator de peso para a escolha do estudo de caso é que este tem se mostrado potencialmente valioso para a exploração de relacionamento entre sistemas de informações e a percepção à empresa.

3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Foram utilizados nessa pesquisa alguns termos e variáveis relacionados a seguir para padronizar entendimentos. De acordo com Barros (1997, p. 67), “definir termos e variáveis é atribuir-lhes um significado no contexto em que são empregados”.

Os termos a serem definidos são:

Back-end. Todas as atividades de uma operação de *marketing* direto após uma peça/campanha ser veiculada.

Canal de *marketing* direto: é empregado como um típico canal de distribuição para venda de produtos e serviços diretamente ao consumidor.

Consumidor. Indivíduo que geralmente adquire um produto sem intenção de repassá-lo a outro.

Call Center. É uma estrutura que oferece serviços e produtos através dos mais modernos meios de telecomunicações.

Call Center. Local da empresa onde se concentram as ligações telefônicas de clientes. Um *Call Center* típico dispõe de tecnologia da informação (TI) para automatizar os processos e tem a capacidade de suportar um grande volume de ligações simultaneamente, atendendo, mantendo o registro e redirecionando as ligações quando necessário. O *Call Center* é utilizado como apoio para catálogo, empresas de telemarketing, suporte a produto *help desk*, serviços de atendimento ao consumidor (SAC) e qualquer empresa que use telefone para televendas.

Computer Telephony Integration (CTI). Permite que se realizem funções de telefonia: fazer e receber ligações de voz, fax e dados, bem como identificar a ligação. Algumas das funções básicas de aplicações por CTI são: fazer e receber chamadas, consultas, transferência e conferência: associação de chamadas com dados – provisão de informações de quem liga, a partir de bancos de dados e outras aplicações, de forma automática, antes da resposta ou transferência da ligação.

CRM. Acrônimo de *Customer Relationship Management* (gerência do relacionamento com clientes). CRM ou Gerenciamento do Relacionamento é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

CRM Analítico. Componente do CRM que permite identificar e acompanhar diferentes tipos de cliente (entre CMVs, CMPs e mesmo BZs) dentro da carteira de clientes de uma empresa, e, de posse dessas informações, determinar a estratégia a seguir para atender às diferentes necessidades dos clientes identificados.

CRM Colaborativo. É a aplicação da tecnologia da informação para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa.

CRM Operacional. É a aplicação da tecnologia da informação para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa. Estão entre os

produtos de CRM Operacional as aplicações de automação de força de vendas (SFA), automação de canais de venda (SCA), sistemas de *e-commerce* e *call centers*.

Centro de Interação com Clientes. Espaços onde combinam o contato por telefone, fax com interações através da *Web*, como voz sobre IP e respostas por *e-mail* e *Chat*. (PEPPERS and ROGERS, 2001).

Internet. O vasto conjunto de redes conectadas entre si que interligam diferentes tipos de computador em todo o mundo. Todas elas usam os protocolos TPC/IP e evoluíram a partir da Arpanet do fim da década de 60 e início da década de 70.

Implementação de Marketing. Processo que transforma as estratégias e planos de **marketing** em ações, para atingir os objetivos estratégicos.

Inbound. Refere-se ao *telemarketing* receptivo; recebe chamadas.

Marca. Nome, termo, signo, símbolo ou *design*, ou uma combinação deles, com a função de identificar os bens ou serviços.

Mercado. Área de abrangência que a empresa possui no que diz respeito à venda de seus produtos.

Marketing. “É um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. KOTLER, (1999, p.36).

Marketing de Relacionamento ou One to One ou Um a Um. Segundo Stone & Woodcok (1998, p. 03), “é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de Marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para”:

- a) Identificar seus clientes de forma individualizada e nominal;
- b) Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – relacionamento que se prolonga por muitas transações;
- c) Administrar esse relacionamento para benefício dos seus clientes e da sua empresa.

Desenvolvimento e gerência de relacionamentos individuais com clientes individuais, utilizando-se de banco de dados, interatividade e personalização.

Marketing Direto. *Marketing* por meio de propaganda em vários tipos de mídia que interagem diretamente com os consumidores.

Mudança Organizacional. Um processo, ou ainda uma seqüência de eventos inter-relacionados por uma relação de causalidade ou finalidade.

Satisfação do Cliente. Suprimento das necessidades num sentido amplo, os quais correspondem às expectativas das pessoas.

Serviço de Atendimento ao Cliente. Central de atendimento ao cliente, feita normalmente através de atendimento telefônico ou pessoalmente, cujo objetivo é prestar um serviço de esclarecimento e suporte ao cliente. (Bretzke, 2000).

Segmentação de Mercado. Processo de dividir o mercado em grupos distintos de consumidores, com necessidades, características ou comportamentos diferentes.

Telemarketing. Segundo Weitzen (1989, p.210), “o uso sistemático do contato telefônico para vendas e funções do marketing”.

Tecnologia de Informação (TI). Engloba toda a tecnologia utilizada para criar, armazenar, trocar e usar informações em seus diversos formatos (dados corporativos, áudio, imagens, vídeos, apresentações multimídia e outros meios, incluindo os que não foram criados ainda). É uma expressão conveniente para incluir a tecnologia de computadores e de telecomunicações no mesmo conceito. Essa convergência está conduzindo à “revolução da informação”.

Televendas. Aplicação do *Call Center* para realizar vendas e acompanhamento de vendas por telefone. Pode acontecer de forma ativa (*outbound*), em que os operadores do *Call Center* efetuam ligações para potenciais clientes (muitas vezes de forma automatizada, através de recursos de CTI), ou de forma passiva (*inbound*), em que os operadores aguardam as chamadas de clientes.

3.4 PROCEDIMENTO UTILIZADO NA REALIZAÇÃO DO ESTUDO

Como pesquisador, partindo dos questionamentos que me instigaram a esta pesquisa, traçaram-se os objetivos do projeto, com a determinação do valor da pesquisa, analisou-se sua viabilidade, a importância dos resultados para um mercado carente de estudos significativos sobre o assunto *Call Center*, passando a

tratar com os conceitos empíricos constatados com a realidade da empresa escolhida. O planejamento desta pesquisa se pautará em três fases básicas:

- ❑ **Fase decisória:** na qual o tema fora escolhido, com a definição e a delimitação do problema de pesquisa.
- ❑ **Fase construtiva:** referente à construção de um plano de pesquisa e à execução da pesquisa propriamente dita, nesta pesquisa, as visitas e entrevistas à empresa Marisol, como referencial para nosso estudo de caso.
- ❑ **Fase redacional:** na qual se fez a análise dos dados, informações obtidas na fase construtiva, e a organização das idéias de forma sistematizada visando à elaboração do relatório final.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O *Call Center* é um tema muito presente, com relativa dificuldade na obtenção de material didático, porém, sendo uma ferramenta que, se bem definida e aplicada, passa a ser um diferencial competitivo. As empresas e estudiosos do assunto estão buscando o seu aprimoramento, de forma extremamente rápida e muito criativa. Este fato, entretanto, nos permitiria afirmar que deixaria de ser um fator limitador para ser um fator instigador a novas pesquisas.

Considerando estes fatos, suas evoluções constantes, estando relacionado a decisões estratégicas quanto a sua implantação, e por estar diretamente ligado ao *marketing*, principalmente ao *marketing* de relacionamento, este estudo poderia explorar ainda mais estes temas. Entretanto, pautado na delimitação do estudo desta dissertação, é possível se chegar a conclusões significativas quanto a seus objetivos e abrangência propostos.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o resultado encontrado no presente estudo, em que se apresenta uma abordagem geral do estudo de caso calcado na implantação do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) na empresa Marisol S.A., estudo este que teve como base de dados secundários a pesquisa realizada pela acadêmica Katiane de Oliveira do Curso de Administração do Centro Universitário de Jaraguá do Sul – UNERJ – que buscava conhecimento de mercado para Implantar Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) na Marisol S.A. Como fonte, ainda, de dados secundários, pauta-se em uma coleta de dados realizada pela pesquisadora para conhecer seu consumidor, assim como, dados decorrentes dos processos operacionais de acompanhamento e controle oriundos do *Call Center*. Como dados primários, baseou-se na entrevista realizada com o corpo diretivo e gerencial da empresa Marisol, cujo apoio foi total em nossa empreitada.

Apresenta-se, a seguir, um modelo de *marketing* que poderá ser utilizado como ferramenta técnica de apoio às empresas na intenção de melhorar e incrementar no relacionamento com o cliente.

Salienta-se que um modelo deve significar algo que sirva como objeto de imitação, não se pretende definir esse como instrumento único ou absoluto para questões e problemáticas dessa natureza. O mesmo será apresentado como um referencial de características de autores e estudiosos consagrados e ligados aos resultados verificados e avaliados no escopo desse estudo de dissertação.

Enquadra-se esse “Modelo” na denominação de “modelos de colaboração”, isto é, envolvendo toda a organização. Fornecedores buscando alcançar produtos ou serviços que atendam às necessidades, desejos e expectativas dos clientes finais da mesma. No caso específico deste estudo, em que o modelo *Call Center* se apresenta como ferramenta de *marketing*, averiguar-se-á se este supriu as expectativas e necessidades da empresa, dos seus fornecedores e seus clientes.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

É da milenar sabedoria chinesa a consciência de que, por mais longa que seja a caminhada, ela começa com um único passo. Para Pedro Donini, esse passo foi fundar, em 1964, uma fábrica de chapéus de praia com um nome que representa a junção de duas palavras: **mar e sol**. Foi o momento inicial da história da Marisol. Mas o movimento mais importante na trajetória de sucesso que o futuro lhe reserva foi a mudança de rumo e de ramo da empresa, configurada pela aquisição, em 1968, de uma pequena fábrica de malhas em Jaraguá do Sul, Santa Catarina.

Foi uma sábia decisão. A partir daí, a empresa Marisol passou a trilhar com ousadia, determinação e muito trabalho o caminho que a levou a transformar-se numa das maiores e melhores indústrias de vestuário do Brasil.

1964 - Em 22 de maio, inicia as atividades em Jaraguá do Sul, sob a razão social de Belmiro Zonta & Cia Ltda., com o objetivo de produzir chapéus de praia em fibras naturais e sintéticas. Seus produtos levaram a marca Marisol, nome inspirado nas palavras “mar” e “sol”.

1968 - Diversifica as atividades e incorpora a empresa Tricotagem e Malharia Jaraguá Ltda, alterando a razão social para Marisol S.A. Indústria do Vestuário.

1975 - Transfere sua sede para o novo parque fabril, na Rua Bernardo Dornbusch.

1978 - Inaugura a Unidade de Confeção de Corupá, Santa Catarina.

1979 - Inaugura a Unidade de Confeção Massaranduba, Santa Catarina.

Adquire o controle acionário da Marquard Indústria de Malhas Ltda., vindo a incorporá-la em 1984.

1984 - Inaugura a Unidade de Confeção Schroeder, Santa Catarina.

1986 - Inaugura a Unidade de Confeção Benedito Novo, Santa Catarina.

Lança a marca Criativa, direcionada ao público feminino adulto.

1987 - Recebe pela primeira vez o Prêmio “Mérito Lojista”, Categoria Moda, Segmento Confeção Infantil.

1991 - Lança a marca Lilica Ripilica, direcionada ao público feminino infantil.

1993 - Lança a marca Tigor T. Tigre, direcionada ao público masculino infantil.

1994 - Lança o Programa de Participação dos Colaboradores nos Resultados (lucro) da Empresa e faz a primeira distribuição de lucros.

1995 - Adquire a Maju Indústria Têxtil Ltda., com sede em Blumenau, Santa Catarina. Conclui o primeiro Projeto Integrado de Modernização do Parque Fabril.

1996 - Constitui a Marisol Seguridade Social.

1997 - Inaugura a Mega Store Marisol.

1998 - Constitui a Marisol Nordeste S. A, com sede em Pacatuba – CE.

Recebe pela décima vez consecutiva o Prêmio “Mérito Lojista” na Categoria Moda – Confecção Infantil, simbolizado pelo troféu especial “Deusa da Fortuna” Série Ouro.

1999 - Obtém a Certificação ISO 9001.

2000 - Com a marca Marisol, assume novo posicionamento focando decididamente o público infantil.

Constitui a Marisol Franchising Ltda., para conduzir o projeto de franquia das lojas Lilica & Tigor e inaugura as três primeiras lojas em Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

Adquire as empresas Frasul e Babysul Calçados Ltda., e ingressa no setor de calçados infantis, fundindo-as em uma só empresa, sob a razão social de Babysol Calçados Ltda., com sede em Terra de Areia e filial em Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul.

A Marisol é eleita pela Revista Empreendedor, uma das “Empresas do Século” de Santa Catarina.

Conquista os títulos de “Melhor Confecção” e de “Empresa do Ano 2000” no Prêmio ABIT Fashion.

Recebe o Certificado de “Empresa Amiga da Criança” da Fundação Abrinq.

Incorpora a Maju Têxtil Ltda à Marisol S.A, que passa a operar como unidade de negócio.

2001 - Constitui a empresa Marisol Calçados Ltda. e inicia a implantação de novo parque fabril em Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul.

Lança a marca Mineral, direcionada ao público adulto masculino e feminino.

Diversifica seu portfólio de produtos com a implantação da unidade de negócios meias.

Obtém a Certificação ISO 14001.

4.2 IMPLANTAÇÃO DO MODELO CALL CENTER

O *Call Center* Marisol iniciou suas atividades em 1997. Na época, era o então *telemarketing*. Com as inovações no mercado, sentiu-se a necessidade de uma completa reestruturação. É importante salientar que, para dar início na implantação do *Call Center* Marisol, a empresa busca assessoria externa, através de uma pesquisa nomeada como “Alô Marisol”, efetuada por empresa de consultoria (vide, anexo 03), onde tudo teve seu início, acarretando, a partir de então, uma mudança em todos os sentidos.

Ambiente novo: projetado de acordo com as mais modernas tendências. Com tecnologia de ponta, adquire-se um *Software* para melhorar o controle e a prestação de serviços em todos os setores. Quanto aos recursos humanos, também ocorreram mudanças, sendo que o quadro de colaboradores aumentou, passando de 8 para 16 pessoas. Com isto, ocorreu a divisão do *Call Center* em três módulos distintos para otimizar o tempo e focar o trabalho.

O agendamento, como premissa de base, tem por finalidade agendar visitas solicitadas pelas empresas de representação comercial e, assim, agilizar a visita tanto para os representantes comerciais como para os clientes;

O atendimento é o responsável pelas chamadas receptivas em relação a serviços e informações. Este módulo também conta com o auxílio de duas *Back Offices* (retaguarda operacional) que resolvem os assuntos repassados pelos atendentes, agilizando, desta maneira, o contato e resolução de pendências com os clientes. É por esta equipe que os consumidores são atendidos atualmente. Não há uma separação entre cliente lojista e cliente final.

O módulo de televendas é subdividido em Vendas Ativas (originadas da empresa para o cliente) e Vendas Receptivas (originadas do cliente para a empresa). O objetivo deste módulo é efetuar pedidos aos clientes que nos procuram e oferecer produtos a uma carteira pré-definida por campanhas de vendas.

Os funcionários do *Call Center* trabalham em horários diferenciados dos demais funcionários da empresa visando a um melhor atendimento em horário comercial.

Sua estrutura conta com uma sala de descompressão onde cada atendente tem 40 minutos diários para descansar e voltar preparado para atender ao fluxo de ligações oferecidas. Isto já é utilizado por grandes companhias, porém, a empresa se faz pioneira na região.

O *Call Center*, em posição estratégica, está ligado diretamente à diretoria de *marketing*. É um departamento bastante moderno e, certamente, dentro do processo evolutivo de ajuste de acordo com as necessidades da empresa, tornar-se-á uma área de referência dentro dos princípios básicos de sua filosofia de atuação junto ao mercado.

4.2.1 Diretrizes para implantação do Serviço de Atendimento ao Consumidor –SAC

Para que qualquer projeto obtenha retornos positivos, faz-se necessário seguir diretrizes, que em muitas vezes já estão pré-determinadas. No caso do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), não é diferente. Existem inúmeras diretrizes que precisam ser estudadas e desenvolvidas conforme as necessidades de cada empresa. São itens que precisam ser definidos assim que o pré-projeto é elaborado. Eles abrangem um contexto global e possibilitam a visualização do conjunto como um todo e não das partes isoladamente. Pode ser comparado a um planejamento estratégico que deve ser elaborado com o máximo de detalhamento possível para que não ocorram eventuais contratemplos no futuro. No entanto, encontra-se no mercado o que tem sido apresentado pelas consultorias e associações às empresas que pretendem implantar o SAC.

O SAC é uma rotina de atendimento destinado a empresas que queiram implantar um Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC, 0800, *telemarketing*

passivo) e desejam que este serviço seja feito de forma eficiente e personalizada, possibilitando o registro e o fornecimento de informações com agilidade. O software permite a criação e ramificação de assuntos e oferece ao atendente rápido acesso às informações e sugestões (previamente configuradas) sobre o produto ou serviço para ele passá-las ao consumidor. O *software* ainda permite o registro de uma ocorrência ou cotação de um produto a partir da Rotina de Atendimento.

Dentro dos conceitos: bom atendimento é o diferencial realmente definitivo. É neste contexto que se observa a importância do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Ele não pode ser definido apenas como estratégia de *marketing* ou cumprimento da lei; deve ser o elo entre a empresa e o consumidor. É necessária esta consciência ou então não se pode justificar todo um investimento deste porte.

Para manter a alta produtividade e baixos custos, o sistema é projetado para permitir a entrada de dados mais rápida e mais precisa durante os processos de atendimento, facilitando o relacionamento entre cliente e empresa.

O sistema trabalha com um processo de *Work flow* que auxilia o gerenciamento de todos os procedimentos da empresa relacionados ao cliente, controlando o tempo gasto nas etapas, gerenciando as respostas e administrando/criando próximas etapas automaticamente. É possível programar eventos que sejam disparados automaticamente por data ou após a conclusão de uma etapa. Também dinamiza o atendimento e evita que uma ação deixe de ser executada.

Através da agenda de tarefas tanto para a equipe de vendas quanto para atendentes pode-se realizar a organização de ações de vários clientes dentro de uma gama de tarefas. É possível a visualização de todo o quadro de compromissos e ações diariamente, semanalmente, mensal e anual, bem como agendar um compromisso fixo. Ainda é possível programar um alarme para disparar antes do compromisso. A automação proporcionada elimina horas-extras causadas por entradas duplicadas de dados e reduz o risco do erro humano.

Enfim, é um sistema que trabalha com a filosofia de manter um constante processo, envolvimento e relacionamento com o cliente, de forma que gera atividade e informações contínuas.

Há algum tempo, é o mercado quem dita as necessidades. Neste momento, o mercado sinaliza que o Serviço de Atendimento ao Consumidor é um movimento

crescente e mesmo quem não tem uma complexa estrutura precisa no mínimo estar disposto a atender as ligações que chegam diretamente pela central telefônica da empresa.

O SAC é o elo entre a empresa e o consumidor. Ele precisa defender o consumidor dentro da empresa e também defender a empresa perante o consumidor. Isto deve ser feito com muita cautela, pois é necessário atender aos interesses de ambas as partes.

Um SAC bem estruturado e definido oferece credibilidade à marca e se firma como uma ferramenta permanente de fidelização de clientes. Com ele é possível obter maior agilidade na busca de informações e maior rapidez e eficiência no desenvolvimento de ações estratégicas. Pode ser utilizado como suporte para o lançamento de novos produtos, para ações de *marketing* e acompanhamento dos produtos no mercado.

A responsabilidade dos profissionais de atendimento é extremamente elevada. Na verdade, quanto vale um cliente insatisfeito para a companhia? Hoje ainda não sabemos como mensurar, sabe-se, no entanto, que um cliente insatisfeito é uma grande preocupação. Afinal, ele não será o único a não prestigiar a marca, juntamente com ele, virá uma série de outros consumidores influenciados por sua insatisfação.

Segundo Kotler, (1999, p.268): “Funcionários bem treinados exibem seis características: competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e comunicação”.

a) FUNÇÕES DO SAC

Dentre as inúmeras funções atribuídas ao SAC, abaixo as que se acredita ser de maior importância.

EXTERNA

- Porta voz da empresa junto ao seu maior patrimônio;
- Transformar qualquer atendimento em uma ação de fidelização do cliente;
- Educar, encantar e surpreender o consumidor.

INTERNA

- Fornecer um banco de dados qualitativo de informações para nortear o rumo dos produtos, marcas e até da organização;
- Conscientizar outras áreas de que o seu patrão é o consumidor;
- Monitorar e prezar pelo controle de qualidade dos produtos.

“Regra número 1: O Consumidor tem sempre razão. Regra número 2: Se ele estiver errado, aplica-se a Regra número 1”. (KOTLER, 1994, p.61).

O Serviço de Atendimento ao Consumidor é uma ferramenta que deve ser bem explorada pelas empresas. O resultado do trabalho pode interferir positiva ou negativamente em sua imagem. Depende de como ocorre o atendimento e o gerenciamento das informações.

Estamos no limiar de uma nova era. A virada do milênio marcou o fim de um tempo e o começo de outro. São esses fatores inerentes a esse processo de mudança que fazem com que a humanidade compreenda que está numa corrida de grandes desafios, esperançosa por grandes mudanças.

Diante deste contexto, que exige cada vez mais das empresas uma postura arrojada e flexível, o brasileiro descobriu-se cidadão, politizado e possuidor de direitos e deveres. No rastro da Constituição de 1988, que representou um avanço nas áreas de direitos individuais e sociais dos cidadãos, também surge uma eficiente e poderosa ferramenta estratégica em nosso país: o Código de Defesa do Consumidor. (Vide anexo 04).

O Código de Defesa do Consumidor está apenas nascendo, sua caminhada tende a crescer ainda mais e conseguir maior espaço na sociedade como um todo. Em função disto, as empresas devem estar conscientes de que esta é uma tendência irreversível no mundo moderno.

Faz-se necessário que as empresas consigam ouvir as queixas, sugestões, elogios e necessidades dos consumidores, pois este é o verdadeiro termômetro mercadológico para as empresas, e estes querem ser ouvidos e respeitados.

A empresa que perder esta onda e não disponibilizar o serviço como diferencial maior deixará de ser competitiva e estará se reservando ao obsoleto, à derrota. A imagem, cada vez mais, será o maior patrimônio de uma empresa, e saber explorá-la é uma das ferramentas mais sábias de *marketing* nestes tempos modernos e competitivos.

A empresa como um todo, em forma de massa única e eterogênea, precisa pensar no consumidor. É necessária a implantação de uma cultura interna de respeito aos consumidores e consciência de que eles são a única razão de toda uma extra-estrutura empresarial.

b) RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA PROFISSIONAIS DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

O Atendimento ao Consumidor é um serviço que visa à satisfação do consumidor através da credibilidade das informações prestadas, do atendimento dos prazos e padrões de qualidade especificados, assegurando agilidade na resolução das solicitações feitas.

O QUE É O CARGO?

O cargo poderá ser denominado Representante de Atendimento ou Atendente de Consumidores.

O objetivo principal é o de ser o representante do consumidor para a empresa e o representante da empresa para o consumidor, transformando-se assim em uma via de mão dupla. Sua função, portanto, é de grande responsabilidade e importância, pois é necessário assegurar em cada atendimento prestado a satisfação do consumidor atendido.

CARGA HORÁRIA

É recomendável que a carga horária não exceda a seis horas diárias, por ser o telefone o instrumento básico de trabalho. Caso exceda a este tempo, é recomendável intervalos durante o dia.

PERFIL DO PROFISSIONAL

Características que se acredita, devam fazer parte de um perfil geral:

- a) boa percepção;
- b) raciocínio lógico;
- c) boa expressão verbal;
- d) empatia;
- e) objetividade;
- f) controle emocional;
- g) diplomacia;
- h) auto confiança;
- i) iniciativa;
- j) prontidão decisória;
- k) cortesia;
- l) paciência;
- m) espírito de equipe;
- n) atenção e concentração.

Todas as características são importantes e devem ser analisadas para a melhor execução dos trabalhos realizados por um profissional do Atendimento ao Consumidor. Algumas podem ter uma relevância ainda maior. Cabe a cada empresa definir as características de maior prioridade de perfil de seus atendentes.

SELEÇÃO

Algumas etapas são importantes para assegurar a seleção de profissionais para esta atividade:

- *Entrevista telefônica*: poderão ser avaliados aspectos como atitude ao telefone, fluência verbal, dicção, cordialidade, gentileza, vocabulário e atenção. Quando da simulação de contatos telefônicos, é necessário fazer com que todos os candidatos tenham a possibilidade de se colocar tanto na posição de consumidor como de operador.
- *Entrevista pessoal*: deverá ser feita por profissionais da área de recursos humanos e pelo responsável da área, em que será importante avaliar o histórico profissional, nível cultural, acesso ao local de trabalho, afinidade com a área, entre outros.
- *Dinâmica de grupo*: nesta etapa, que deverá ser acompanhada por psicólogos da área de recursos humanos, devem ser observados aspectos como criatividade, iniciativa, sociabilidade e capacidade de trabalho em grupo, que são características pertinentes ao cargo.

TREINAMENTO

O profundo conhecimento da empresa e dos produtos é imprescindível, uma vez que, além da correta informação prestada, dará a segurança na resposta do atendente.

Integração com as áreas de *Marketing*, Desenvolvimento de Produtos, Qualidade, Fábrica, Vendas, dentre outras, é de grande valia para o treinamento, permitindo um entendimento dos negócios e estratégias da empresa e maior integração.

Também se faz indispensável o conhecimento do Código de Defesa do Consumidor e ágil acesso ao departamento jurídico da empresa.

As funções exercidas podem variar um pouco de empresa para empresa, mas basicamente será:

- a) receber e atender ligações telefônicas ou correspondências de consumidores;
- b) fornecer informações e registrá-las;
- c) solucionar problemas apresentados;

- d) negociar prazos e possíveis soluções para os casos que necessitam de pesquisas específicas ou ações de outras áreas. Registrá-las e dar o devido processamento;
- e) acompanhamento dos casos pendentes;
- f) posicionar diariamente a supervisão ou gerência das atividades realizadas.

c) VISITAS PARA *BENCHMARKING*

Atualmente já não se discute a necessidade de visitar outras empresas para melhorar-se. Isto já está claro e bem definido. É fundamental para empresas que pretendem melhorar-se a cada dia.

O *benchmarking* é a maneira mais fácil de adquirir conhecimento. O conhecimento obtido é imediato e permanece em nossas mentes por um tempo bastante considerável.

Pesquisas realizadas recentemente por empresas americanas divulgam os principais motivos pelos quais as empresas atuais realizam *benchmarking* e concluem que os maiores estão relacionados com o nível de excelência das organizações. Os principais motivos são:

- 1- Serviço ao Cliente/Satisfação;
- 2- Sistemas de Informações/Tecnologia;
- 3- Desenvolvimento de Funcionários/Treinamento;
- 4- Melhoria de Processos/Gestão;

A pesquisa também informa que a maioria das organizações conduz de 1 a 3 estudos de *benchmarking* por ano e que a metade de todos os estudos resulta na implementação de melhoria nos processos.

“*Benchmarking* é a arte de descobrir como e por que algumas empresas podem desempenhar muito mais tarefas do que outras”. (Kotler, 1994, p. 211)

Neste processo de *benchmarking*, foram realizadas visitas a três empresas de segmentos diferenciados: alimentício, têxtil e cosmético. Ao final delas, concluiu-se

que a empresa está no rumo certo. Está implementando o que existe de melhor no mercado atualmente.

As visitas proporcionaram conhecimentos de grande valia na aplicação deste projeto de estudo. É imensamente produtiva a oportunidade de conhecer o que já está bem estruturado e com retornos positivos em outras empresas.

VISITA A DUAS RODAS

Melhorou a visão no que diz respeito às necessidades de padronização das correspondências. Possibilitou sugestão à empresa Marisol neste sentido.

VISITA À HERING

Auxiliou em relação aos atendimentos referentes à troca de produtos com defeito para os consumidores.

Seus procedimentos são muitos similares aos elaborados no estudo.

A visita possibilitou a elaboração de uma sugestão relacionada a trocas com porte pago. A diferença é que, na sugestão apresentada à empresa Marisol, se propôs a remessa por encomenda simples, barateando os custos com correio para a empresa.

VISITA AO BOTICÁRIO

Considerada a mais proveitosa de todas as visitas realizadas. O SAC do Boticário é uma referência nacional.

Percebe-se que, ao final de implantação na Marisol, se chegará ao mesmo nível de atendimento. O que irá diferir é o tempo em que cada SAC atua e o volume de cada banco de dados.

O nível de satisfação nesta visita foi bastante relevante, levando em conta que, antes mesmo de visitá-los, já se havia proposto ações muito parecidas com as utilizadas lá. Significa estar realmente no caminho certo, e isto é mais um fator motivador.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS DE OUTRAS EMPRESAS CONTATADAS

Manteve-se contato via e-mail com outras empresas na busca de informações adicionais referentes ao Serviço de Atendimento ao Consumidor de cada uma delas. As empresas que responderam foram: Artex, Azaléia, Beira Rio, Nestlé e Sadia.

Através destes contatos, observou-se que algumas das empresas ainda não dispõem de um Serviço de Atendimento ao Consumidor modelo e não seria interessante visita neste momento. Apenas duas destas empresas interessaram para novos *benchmarks*: a Sadia e a Nestlé, que são empresas bastante atuais e trariam contribuições ao SAC da empresa Marisol.

4.2.2 Pesquisa de satisfação com consumidores

No decorrer da implantação do *Call Center* Marisol, para ter-se uma percepção em relação ao serviço prestado pela empresa aos seus consumidores antes da implantação do SAC, realizou-se na empresa uma pesquisa de satisfação do cliente (vide anexo 02). Os consumidores entrevistados procuraram a empresa nos meses de dezembro de 2001 e em janeiro e fevereiro de 2002.

Foram selecionados 23 consumidores, todos com reclamação de peças com defeito. A pesquisa foi realizada via telefone, optando-se por este meio, em função de ser o mais rápido e de maior taxa de retorno. Pesquisas realizadas via correio não dão o controle da taxa de retorno. Entende-se que podem responder a pesquisa somente os consumidores muito satisfeitos ou muito insatisfeitos, distorcendo, desta maneira, o nível real da satisfação.

O cronograma da pesquisa aplicada foi elaborado da seguinte forma:

- análise interna do questionário ;
- elaboração do questionário;
- montagem do script de abordagem inicial;
- realização da pesquisa telefônica;
- tabulação, análise e relatório.

Após a tabulação, encontraram-se alguns consumidores que se mostraram parcialmente satisfeitos. Buscou-se uma nova ação para mudar esta situação:

- contato com todos os consumidores que se mostraram parcialmente satisfeitos;
- negociação de envio de peças com carta para modificar a satisfação destes consumidores.

A pesquisa realizada é um mero instrumento de medição da satisfação de uma maneira geral. O intuito é saber como o consumidor se sentiu ao ser atendido por uma equipe não preparada, para tal fim e público.

4.2.3 Análise e interpretação dos gráficos de resultados da pesquisa

Nesta fase da pesquisa, pautados em dados secundários, oferecemos como base para derivação das hipóteses levantadas as análises oriundas de resultados de uma pesquisa feita pela estudante Katiane, no momento de implantação do SAC na empresa (vide anexo 02). Pesquisa esta que serviu para a empresa conhecer a satisfação do consumidor Marisol, ao longo de toda a implantação, salientando que estes dados facilitaram e enriqueceram em muito o estudo em questão, ou seja, a implantação do sistema de SAC.

GRÁFICO 1 – RESULTADOS DA PERGUNTA 1 DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO CONSUMIDOR

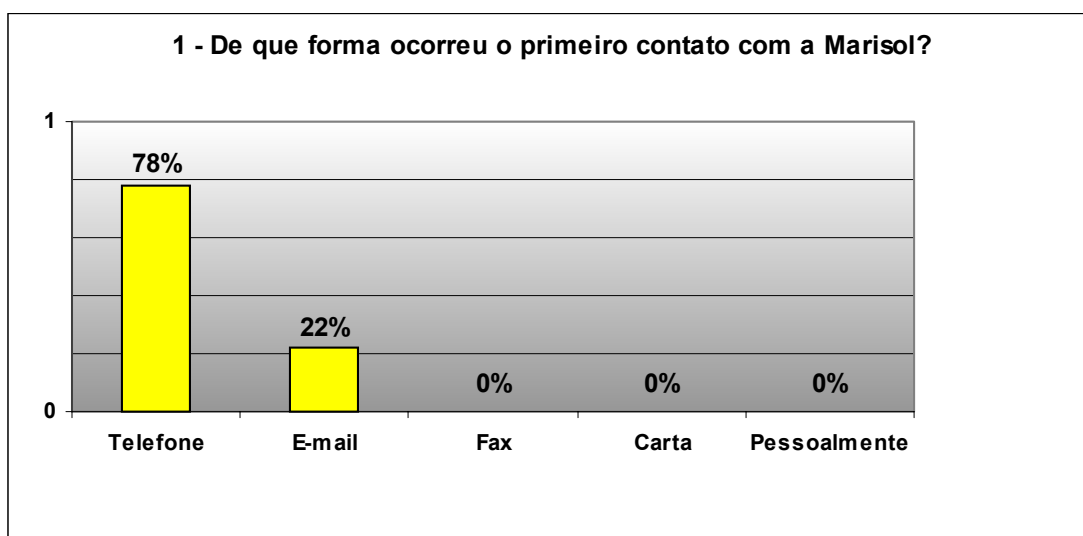


GRÁFICO 2 – RESULTADOS DA PERGUNTA 2 DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO CONSUMIDOR

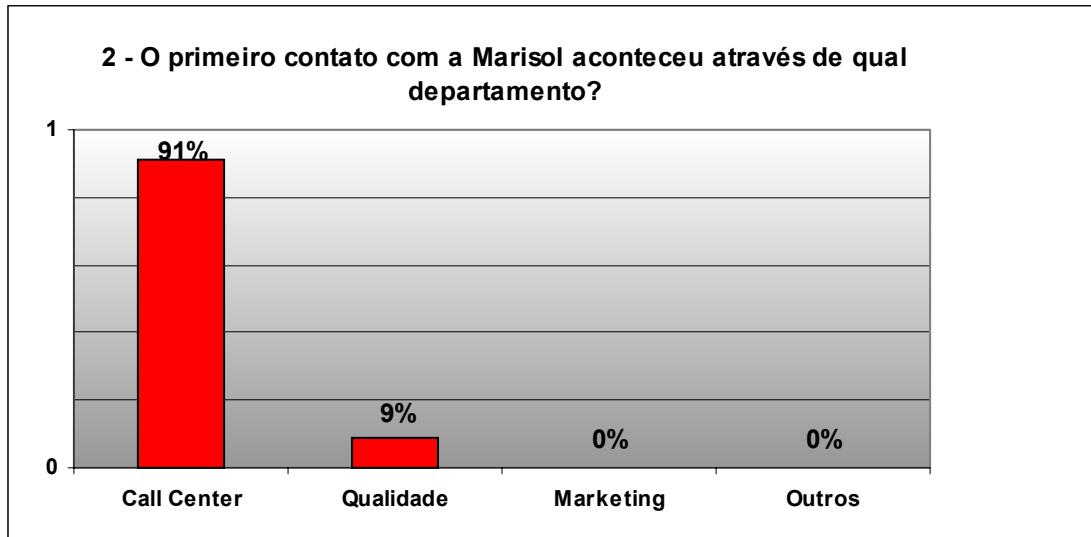
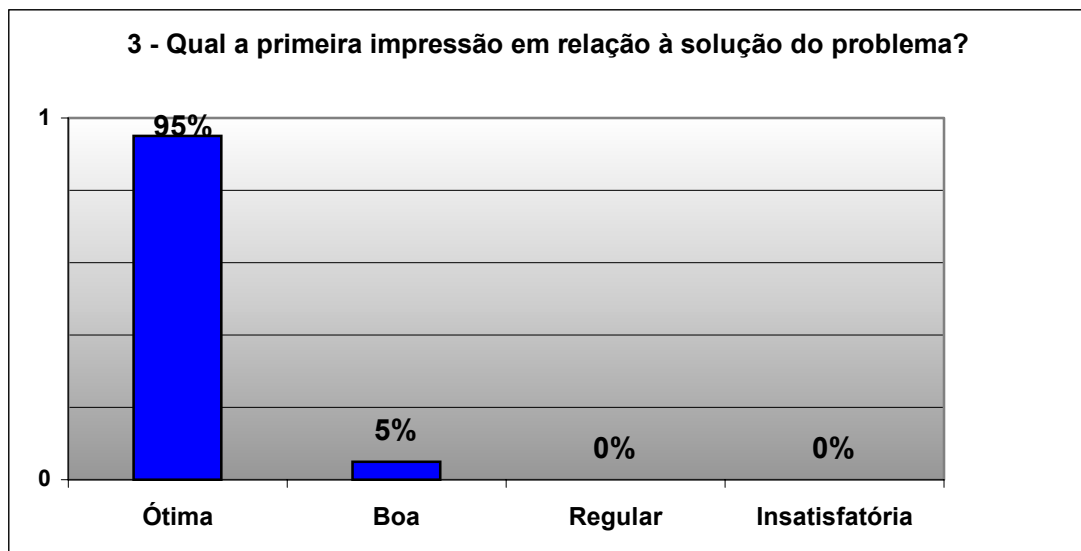


GRÁFICO 3 - RESULTADOS DA PERGUNTA 3 DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO CONSUMIDOR

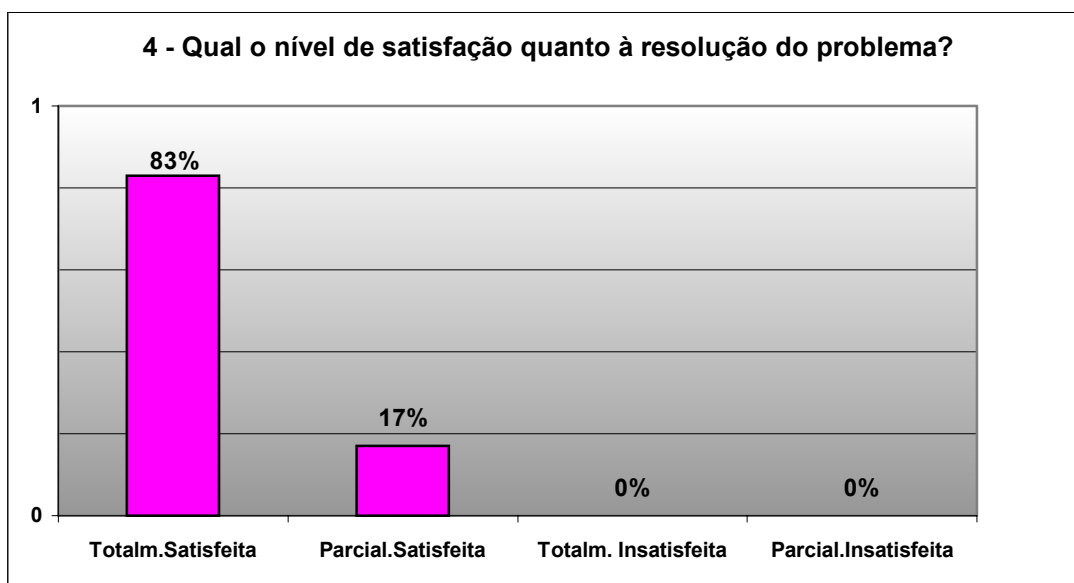


Questão 3:

- Atendida com agilidade e simpatia;
- Atendimento foi objetivo e rápido;

- Excelente atendimento;
- Foi orientada com clareza;
- Atendimento sem burocracia.

GRÁFICO 4 - RESULTADOS DA PERGUNTA 4 DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO CONSUMIDOR



Questão 4:

- Troca ocorreu com muita agilidade;
- Adorou a peça que recebeu como troca;
- Ficou 100% satisfeita;
- Não recebeu a mesma referência devolvida, porém, recebeu outra de acordo com o combinado;
- Acredita ter recebido peça com valor inferior ao enviado.

Questão 5:

- Maior agilidade em relação aos correios;
- Dermatologista à disposição do consumidor;
- Continuar atendendo bem;

- Esclarecer aos lojistas a maneira como deve ocorrer a troca para os consumidores;
- Colocar o número 0800 na etiqueta dos produtos;
- Não deve haver auto-atendimento. Não gosta de ser atendida por secretária eletrônica.

4.2.4 Análise da implantação do Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC

ONDE ESTAMOS? ONDE QUEREMOS CHEGAR?

MISSÃO DA MARISOL

“Encantar clientes e consumidores no seguimento do vestuário”.

CRENÇA DA MARISOL

“... acreditamos que o cliente não tem razão, ele é a própria razão, por isso nós precisamos não só satisfazê-lo, mas encantá-lo...”

VALORES DA MARISOL

“... satisfazer plenamente o cliente superando suas expectativas, é o nosso compromisso permanente...”

A empresa Marisol já possui uma cultura que favorece o Serviço de Atendimento ao Consumidor. Analisando sua missão, crença e valores, percebe-se que a satisfação do cliente é o conceito mais forte presente nos três.

O Serviço de Atendimento ao Consumidor deve ser mais que apenas estratégia de *marketing* ou cumprimento da lei, deve, sim, representar todo o respeito e consideração das empresas àquele que realmente é o motivo de sua existência: o consumidor.

No momento em que uma empresa toma a decisão de disponibilizar o SAC, ela está expondo sua imagem, e a única certeza que pode ter é que esta ação é irreversível, ou seja, não pode mais voltar atrás. Depois de disponibilizado o serviço, deverá ocorrer uma seqüência de novas ações e o trabalho passa a ser constante.

“A empresa deve conhecer intimamente os consumidores e deve estar habilitada para responder rapidamente as suas necessidades específicas”. (Kotler, 1994, p.259).

Acredita-se que a adaptação contínua da empresa às mudanças cada vez mais rápidas no mercado se faz necessária e exige um esforço considerável de toda a equipe que se dispor a perseguir tais objetivos, priorizando as ações e mantendo a empresa em posição competitiva, sem deixar de atender, nem perder de vista o principal foco de todas as perspectivas da empresa, o consumidor. Esta já é a atual visão da empresa Marisol. Sabe-se que o SAC terá um crescimento seqüente e as buscas pelo aprimoramento e satisfação dos clientes serão diárias.

Portanto, dessa forma, as informações acerca dos clientes atuais e potenciais, suas necessidades, desejos, preferências e todos os relacionamentos serão coletados por toda a empresa e tratadas com as técnicas já descritas, possibilitando que sejam dadas respostas em tempo real.

A reestruturação da área de operações da empresa é uma ação de suma importância para a manutenção de sua vantagem competitiva.

Como foi descrito, a empresa Marisol, embora já possua uma estrutura organizacional que atenda às necessidades de seus clientes, necessita aprimorar-se cada vez mais à disposição de seus departamentos e investir em novas tecnologias para melhorar a qualidade do atendimento prestado ao cliente, assegurando a consolidação de sua posição no mercado. Nesse sentido, as principais conclusões a que se chega foram:

- Existe uma grande concentração das atribuições da área de operações, denominada o “coração do *Call Center*” nas mãos de somente um profissional (Coordenador de *Call Center*);
- Não existe uma distinção clara entre as funções operacionais e comerciais de operações na empresa atualmente, bem como, da hierarquia existente entre os cargos de um mesmo departamento;
- O relacionamento com o cliente, inclusive o pós-venda, não tem sido muito bem explorado pela empresa, indo contra as tendências de evolução do mercado de *Call Center*.

Em nosso questionário, uma das interrogações apresentadas aos entrevistados foi qual a primeira impressão em relação à solução do problema?

Como respostas, obtivemos os seguintes comentários:

- ☐ atendida com agilidade e simpatia;
- ☐ atendimento foi objetivo e rápido;
- ☐ excelente atendimento;
- ☐ foi orientada com clareza;
- ☐ atendimento sem burocracia.

Em outra questão, foi perguntado qual o nível de satisfação quanto à resolução do problema?

- ☐ troca ocorreu com muita agilidade;
- ☐ adorou a peça que recebeu como troca;
- ☐ ficou 100% satisfeita;
- ☐ não recebeu a mesma referência devolvida, porém, recebeu outra de acordo com o combinado;
- ☐ acredita ter recebido peça com valor inferior ao enviado.

Outra pergunta também de relevante importância para nosso trabalho foi o questionamento sobre sugestão ou observação para auxiliar o Serviço de Atendimento ao Consumidor que está sendo implantado na Marisol.

- ☐ maior agilidade em relação aos correios;
- ☐ dermatologista à disposição do consumidor;
- ☐ continuar atendendo bem;
- ☐ esclarecer aos lojistas a maneira como deve ocorrer a troca para os consumidores;
- ☐ colocar o número 0800 na etiqueta dos produtos;
- ☐ não deve haver auto-atendimento. Não gosta de ser atendida por secretária eletrônica.

4.2.5 Sugestões apresentadas à empresa

Buscando colaborar com a empresa no seu *marketing* de relacionamento, em relação ao serviço de atendimento ao consumidor, foi observada, durante o estudo, uma somatória de melhorias, que poderiam ser implantadas, e foram apresentadas como sugestões para análise e efetivação em seu devido tempo.

Durante o período de estudo, ocorreu intenso envolvimento com o projeto proposto. Fato este que possibilitou apresentar várias sugestões com o objetivo de melhorar o processo do Serviço de Atendimento ao Consumidor. Cada sugestão será analisada em seu devido tempo.

- ❑ Seleção das operadoras com melhor perfil para atendimento ao consumidor;
- ❑ Revisão dos procedimentos padrões voltados às necessidades comerciais e não técnicas;
- ❑ Elaborar projeto de estágio para atendentes do SAC. Deverão passar por todas as áreas para melhor conhecimento, e em alguns casos, o estágio deverá ser mais aprofundado;
- ❑ Assim que o SAC estiver implantado integralmente, é igualmente importante uma posição de atendimento para empresas de representação comercial. Elas têm muita informação de mercado e que muitas vezes fica restrita ao campo. Para este serviço foi sugerido o nome de Serviço de Atendimento à Empresa de Representação Comercial (SAERC);
- ❑ Carta de boas vindas no primeiro contato da ERC com o SAERC;
- ❑ Projeto para valorizar o dia internacional do consumidor, em 15 de março. Uma ação específica para este dia: mostrar que a Marisol está presente nesta data importante;
- ❑ Projeto para analisar custo x benefício para a terceirização de algumas funções do SAC (ex. correspondências padrão). Isto deverá ser analisado mais tarde, assim que o volume de cartas ou solicitações justificar o investimento;

- ❑ Projeto para analisar o custo x benefício para a criação de departamento de redação a fim de padronizar todas as correspondências remetidas pela empresa;
- ❑ Elaboração de mensagem institucional para ser utilizada na fila de espera de consumidores;
- ❑ Desenvolvimento de um adesivo com instruções de lavagem dos produtos Marisol. Este adesivo seria enviado juntamente com as trocas efetuadas de consumidores e também para lojistas a fim de que sejam distribuídos aos usuários dos produtos;
- ❑ Desenvolvimento de um adesivo com o número 0800 de consumidores. Este material será distribuído aos lojistas, aos funcionários das empresas Marisol e também encartado em revistas que contêm chamadas dos produtos. O objetivo é fazer com que o consumidor procure e propicie uma ampliação no banco de dados.
- ❑ Desenvolvimento de um display de balcão com o número 0800 de consumidores a ser enviado aos maiores clientes da Marisol para ser exposto em local com boa visibilidade, como, por exemplo, os caixas das lojas;
- ❑ Elaborar material padronizado que fale sobre o SAC Marisol. A finalidade é de se ter um material pronto para visitas de *benchmarking* e solicitações;
- ❑ Projeto que leve os consumidores para as lojas no lançamento de novos produtos. De início, poderia se utilizar cadastros do Clube Lilica Ripilica, das lojas franqueadas, que são consumidores bastante fiéis e iriam se sentir imensamente valorizados;
- ❑ Criação de uma Central Interna de Acompanhamento de Reclamações envolvendo membros de todas as áreas. Desta maneira, aumentaria o comprometimento de todos. Para esta central foi sugerido o nome de CIAR;
- ❑ Criar no sistema um arquivo de correspondências enviadas por data/ assunto/ departamento, facilitando o acompanhamento e controle do nível de comunicação com consumidores através de cartas. A alteração no

sistema tem justamente esta finalidade: conhecer todos os materiais enviados aos consumidores;

- ❑ Cartão de aniversário para os consumidores. Sugerido desenvolver, e, via terceirização, fazer a parte operacional;
- ❑ Brindes por tempo de relacionamento com a empresa, ao completar 5, 10, 15 anos, o consumidor receberia um brinde diferenciado. Este tipo de trabalho também poderia ser terceirizado;
- ❑ Um projeto bem futurista seria o Cartão de Fidelidade do Consumidor Marisol, visando conhecer seus hábitos, datas e volume de compras, entre outras informações, semelhante ao cartão Angeloni. Este projeto seria bastante abrangente. De início, poder-se-ia utilizar a Mega Store Marisol e as lojas franqueadas da Lilica & Tigor, que são lojas informatizadas, onde haveria maior facilidade de implantação;
- ❑ Analisar a viabilidade de mudar o nome do serviço de SAC para CVCM – Central de Valorização do Consumidor Marisol. Isto traria uma personalização ao serviço colocado à disposição. Deixaria de ser apenas um SAC e passaria a ser um serviço de valorização Marisol;
- ❑ Definir a logomarca do SAC Marisol. Grandes empresas se utilizam desta ferramenta para fixar no consumidor uma simbologia, ao invés de apenas palavras;
- ❑ Projeto para conscientização dos lojistas em relação ao atendimento de consumidores Marisol. Utilizar o curso de vendedoras para reforçar e enviar mala direta a todas as lojas;
- ❑ Atendentes devem efetuar testes de uso de novos produtos. Desta maneira, passarão a conhecer melhor o produto que será colocado no mercado e facilitará a argumentação;
- ❑ Criar projeto junto com a área de marketing para que se possa ser informado de todos os veículos de comunicação nos quais os nossos produtos estão sendo divulgados. Isto evitará que um consumidor solicite uma informação da qual não se dispõe resposta. Para este projeto foi sugerido o nome de Consumidor Ligado;

- Comitê bimestral para estudar o nível de satisfação do consumidor em relação à empresa. Envolver áreas como engenharia industrial, desenvolvimento de produtos, atendimento, etc.;
- Trocas através de porte pago. A empresa colocaria à disposição do consumidor uma autorização de postagem. Desta maneira, o mesmo não teria custo na troca de peças com defeito. Seria porte pago, via encomenda normal, para não acarretar custos elevados à empresa;
- Elaboração do Jornal do Consumidor Marisol. Inicialmente a frequência pode ser trimestral.

Convém destacar que a grande maioria destas sugestões já foram implantadas. Talvez não na totalidade da idéia básica, mas, aproveitando-se o conceito, na busca de uma melhor performance no atendimento ao consumidor.

4.2.6 Avaliação dos dados coletados

Analizando o estudo desenvolvido na Marisol pela supervisora do *Call Center* dentro da metodologia acadêmica, como um dado secundário, pode-se destacar que, apesar da limitação da amostragem e pesquisa (vide anexo 2), o resultado foi satisfatório. Certamente serviu de termômetro, pois na oportunidade, mesmo os colaboradores não estando totalmente treinados, preparados para o atendimento específico, foram bastante elogiados e o consumidor, ao final, ficou satisfeito, com índice de 83%, conforme estudo, inclusive solicitando que a empresa mantivesse este padrão de atendimento. Outro aspecto destacado pelo consumidor foi a não aceitabilidade das padronizações (robotização) empregadas pelo SAC, nas empresas em geral, devendo-se buscar, portanto, um nível de comunicação com o cliente, de cunho mais pessoal, mesmo mantendo-se uma sistemática padronizada, o que facilita o planejamento e controle da atividade.

4.3 ANÁLISE DOS CONTROLES DO CALL CENTER

Na busca em atender aos objetivos básicos desta pesquisa, foi de extrema importância também conhecer, avaliar, analisar e, principalmente, vivenciar os inúmeros controles existentes, muitos proporcionados pelo próprio sistema de informação (software) e outros decorrentes da própria necessidade de planejamento e controle do *Call Center*, criados pelo nível gerencial, certamente correlato à atividade.

Desta forma, pode se visualizar melhor o andamento e ações decorrentes na atividade do dia-a-dia, que tem como meta buscar uma melhor performance de atendimento aos clientes em geral e, sobretudo, o ganho de produtividade sobre os meios disponibilizados para a atuação do *Call Center*. Dentre estes controles, destacam-se (vide anexo 4):

- ❑ Crescimento por produtividade;
- ❑ performance operador;
- ❑ atendimento- performance operador;
- ❑ atendimento lojista/ consumidor - ligações recebidas/ emitidas;
- ❑ vendas ligações recebidas/emitidas;
- ❑ atendimento lojista / consumidor – tarefas *back-office*;
- ❑ vendas 2002;
- ❑ lucro operacional;
- ❑ retorno por investimento;
- ❑ motivos - clientes que não compram, clientes inativos.

É de suma importância enfatizar o grau de relevância dado a estes informes dentro do gerenciamento do *Call Center*, caracterizando a utilização deste sistema dentro da idéia mais atual, que é a do gerenciamento das informações.

4.4 ANÁLISE DA PESQUISA COM CORPO DIRETIVO E GERENCIAL

Neste capítulo, embasados em metodologia específica, aprimoramos a pesquisa de estudo, em que se apresenta uma apreciação dos dados primários coletados junto ao grupo diretivo Marisol, pautada em questões (vide anexo 1) que

estão relacionadas aos objetivos específicos desta pesquisa. Busca-se, desta forma, analisar a interatividade existente quanto à avaliação, controle e análise do *Call Center* nas empresas Marisol, sob a ótica do diretor presidente, do diretor de *marketing*, do diretor comercial e da gestora em nível gerencial.

P 01 - Quais os aspectos primordiais que levaram a empresa Marisol a tomar a decisão de implantar o *Call Center*?

Quanto à primeira questão, constata-se que a tomada de decisão para implantar o *Call Center*, derivando de um *telemarketing*, já existente, pautou-se na missão, crença e valores da Marisol, definidos como filosofia maior, buscando-se, em regra geral, o encantamento, a satisfação da razão maior quanto aos seus clientes e consumidores finais, conforme definem. Associando a isto, a necessidade de buscar um sistema mais eficiente, padronizado, vendas por telefone, desmobilização dos escritórios regionais e proporcionar uma maior prioridade com canal direto das empresas Marisol e seus facilitadores, através de uma ferramenta totalmente voltada ao atendimento personalizado, que é o *Call Center*.

P 02- Com a implantação do *Call Center* em novembro de 2001, migrando do *telemarketing*, pode-se hoje constatar uma melhor performance competitiva em nível mercadológico, uma visão mais geral?

Na segunda questão, observa-se uma unanimidade do grupo gestor, destacando ter dado novo valor, agilidade, assertividade e presteza no atendimento, em sistema de pesquisa, mais rápida e pontual, criando-se um melhor controle para medição do fluxo de atendimento, por consequência, a necessidade de reformulação do ambiente de trabalho e a intensificação em mais treinamentos.

Esta somatória de fatos e ações decorrentes do *Call Center* permite constatar realmente uma melhor performance competitiva, servindo de referência a grandes grupos empresariais da região que buscam em visita a Marisol estudar o sistema de trabalho.

P 03 - É possível, dentro do período do *Call Center*, constatar uma contribuição efetiva no *marketing* de relacionamento entre a Marisol e sua clientela, seja lojista e/ou consumidor final? Que pontos poderiam ser destacados?

Quanto a esta questão, a qual só busca constatar a real satisfação e integração do cliente à empresa, ou seja, o *marketing* de relacionamento, que só se consolida através de ações efetivas que valida a credibilidade, o grupo gestor da Marisol destacou muitas declarações de satisfação espontânea de clientes, representantes e consumidores finais.

Conforme declarou o presidente da empresa, ainda não foi implantado um instrumento regular de mensuração em nível de satisfação, porém, já pode se constatar um real nível de satisfação atendendo a um dos pontos básicos do *marketing* de relacionamento.

P 04 - Hoje, dentro da premissa de que o preço é o mercado quem determina, que a qualidade é intrínseca ao produto (dentro do padrão de mercado a que se propõe) e que o serviço prestado ao cliente é o diferencial competitivo; quais serviços diferenciais podem ser destacados que são proporcionados pelo *Call Center*?

Na questão de número quatro, verifica-se uma correlação de respostas à segunda questão, porém, os pontos mais relevantes salientados como diferencial de serviço podem ser mostrados como seguem:

- ☐ canal de comunicação facilitado e direto e sem ônus (críticas/elogios);
- ☐ operacionalização de promoções especiais;
- ☐ acesso aos produtos, independente da visita dos representantes;
- ☐ acompanhamento de visitas pré-acordadas com os representantes;
- ☐ disponibilização de informações sobre situação de pedidos/ pagamentos, etc;
- ☐ operadores profissionais com dedicação exclusiva à atividade do *Call Center*;
- ☐ controles operacionais bastante amplos, facilitando a tomada de decisão;

- ❑ qualidade no atendimento proporcionado pelo treinamento e monitoramento criterioso;
- ❑ velocidade do acesso à informação e retorno de resposta/solução ao cliente;
- ❑ relatórios gerenciais do sistema *Call Center* extremamente facilitados, disponibilizados “*on Line*”.

P 05 - É possível analisar o custo benefício quanto à implantação do *Call Center* e o sistema convencional de vendas? Se for possível, como é mensurado?

Quanto a esta questão, constata-se que, pelo pouco tempo de implantação e as constantes evoluções na busca de uma melhor performance, as avaliações do custo benefício ainda não são mensuradas por mecanismos com grau de confiabilidade em 100%, sendo, desta forma, ainda subjetivas, mas criando-se um histórico, porém, os custos são controlados e analisados sistematicamente. Agora dentro de uma visão mais ampla, o *Call Center* vem contribuindo de maneira a atingir um maior número de clientes, junto à dupla força de vendas, interna e externa, sendo, portanto, um incremento à área comercial, além das outras contribuições já analisadas neste contexto.

P 06-Com a implantação do *Call Center*, é possível avaliar se houve ou não redução de custos nas operações de vendas?

Neste aspecto, observa-se que, a se considerar somente a desmobilização das filiais, obteve-se redução de custos. Entretanto, o que o grupo gestor destaca quanto à operação de vendas, não computa como uma redução, pois não substituíram a forma de comercialização, e sim proporcionaram uma nova forma de atuação junto aos seus clientes. Na realidade, mesmo com os investimentos necessários, o *Call Center* já é auto-suficiente em seus custos operacionais, levando a se ter um serviço diferencial, sem custo adicional.

P 07 - Dentro de uma avaliação mais ampla, considerando as demais perguntas, quais pontos, fatos e dados que poderiam ser destacados como incrementos proporcionados pelo *Call Center* após a sua implantação?

P 08-Quais outros fatos que podem ser considerados como relevantes quanto à aplicação do *Call Center*?

As questões 07 e 08 buscaram sintetizar outras questões forçando o respondente a salientar, dentro de sua visão, pontos que considera preponderantes em nível de destaque, quanto ao *Call Center*. De forma geral, sobressaiu-se o canal direto de qualidade de comunicação com o mercado, de forma limpa, sem ruídos, que, sem dúvida, é um serviço diferencial. Entretanto, o destaque maior foi ressaltado pelo presidente da Marisol, relatando que, mesmo sendo eminente a caminhada para o mundo virtual racionalizando a distância, multi-posicionando o número de contatos com públicos-alvos, e outros, ainda o contato pessoal valor humano, olho no olho é representativo e imprescindível no mundo dos negócios. É de se presumir, portanto, dentro deste contexto, que a somatória destes dois elementos, o homem e a tecnologia da informação, são o futuro já, em que as negociações serão feitas para estabelecer condições gerais, alianças e premissas, e o canal eletrônico, a operação.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo exhibe as principais conclusões e contribuições, descritas à luz dos objetivos delimitados neste estudo de pesquisa, bem como, as dificuldades encontradas e apresentação de sugestões para estudos futuros correlacionados a este tema. Apresenta-se também uma alusão ao futuro do *Call Center* entrelaçando o ser humano à tecnologia da informação.

5.1 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo foi investigar como o *Call Center* contribui para uma melhor performance competitiva em nível mercadológico, através do *marketing* de relacionamento.

Na busca desta meta, foram delineados objetivos específicos, buscando aprimorar a visão mais holística do processo de atuação do *Call Center* na sua forma operativa e de resultados. Objetivos estes que são transcritos a seguir com as respectivas conclusões.

a) Verificar de que forma o *Call Center* contribui no *marketing* de relacionamento;

Quanto a este objetivo específico, pode-se verificar uma grande contribuição no *marketing* de relacionamento através da agilidade, presteza, melhores controles para a medição do fluxo de atendimento, declarações de satisfação espontâneas e, principalmente, pela priorização de um canal direto com seus facilitadores através de uma ferramenta totalmente voltada ao atendimento personalizado, que é o *Call Center*.

A confiabilidade é concretizada nas ações efetivas, marco fundamental no *marketing* de relacionamento, portanto, mesmo com pouco tempo de atuação, o *Call Center* da Marisol já transcende esta confiança a seus clientes e a áreas afins.

Pode-se constatar também que a tomada de decisão para a implantação do *Call Center* pautou-se na missão, crença e valores da empresa Marisol, buscando-se, em regra geral, o encantamento e satisfação de seus clientes finais, conforme definem.

b) Analisar o custo benefício da implantação de um *Call Center* quanto a um sistema convencional de vendas;

Quanto a este objetivo, observou-se que as avaliações ainda são subjetivas, sem deixar de existir, estando em fase de criação de um histórico, para avaliações futuras com mecanismos mais confiantes, porém, cabe o destaque de que os custos são criteriosamente controlados e analisados.

c) Verificar as vantagens do *Call Center* como diferencial de serviço na gestão mercadológica;

Com relação aos diferentes serviços prestados pelo *Call Center*, sem sombra de dúvidas é o seu fator primordial, que poderia se resumir como sendo a porta aberta para um canal de comunicação permanente, direto entre a empresa e seu público-alvo, aludindo suas crenças, inquietudes, satisfações de uma forma limpa e sem ruídos.

Destacam-se pontos mais relevantes como serviços diferenciais, que podem ser mostrados como seguem:

- ❑ canal de comunicação facilitado e direto e sem ônus (críticas/elogios);
- ❑ operacionalização de promoções especiais;
- ❑ acesso aos produtos, independente da visita dos representantes;
- ❑ acompanhamento de visitas pré-acordadas com os representantes;
- ❑ disponibilização de informações sobre situação de pedidos/pagamentos, etc;
- ❑ operadores profissionais com dedicação exclusiva à atividade do *Call Center*;
- ❑ controles operacionais bastante amplos, facilitando a tomada de decisão.

- ❑ qualidade no atendimento proporcionado pelo treinamento e monitoramento criterioso;
- ❑ velocidade do acesso à informação e retorno de resposta/ solução ao cliente.
- ❑ relatórios gerenciais do sistema *Call Center* extremamente facilitados, disponibilizados “on Line”.

d) Analisar o *Call Center* quanto à visão de redução de custos nas operações de vendas;

Analisando-se o *Call Center* quanto a uma redução de custos nas operações de vendas, mesmo não sendo demonstrados valores financeiros, pode-se avaliar que a própria contra-ligação dos atendimentos no *Call Center*, com a desmobilização das regionais, já foi uma redução sensível. Outro fato destacado pelo gestor é de que não podem analisar desta forma os custos de vendas, pois, na realidade, não substituíram sua forma de comercialização, e sim proporcionaram um novo incremento e uma nova forma de atingir seus clientes. E que mesmo com os investimentos necessários a esta nova estrutura dedicada, ou seja, o *Call Center*, a avaliação necessária passa a ser que este serviço seja auto-suficiente em relação a seus custos operacionais, o que já acontece.

Em suma, o que se queria avaliar como redução de custos deixa de ser gastos e passa a ser mais um fator aglutinador como apoio à força de vendas.

e) Verificar outros incrementos proporcionados pelo *Call Center* após sua implantação;

Quanto à verificação de outros fatores relevantes proporcionados pelo *Call Center*, se poderia destacar a maior aproximação com o mercado, a maior amplitude na coleta de informações/manifestações e, por consequência, maior e melhor volume de atendimento às reivindicações, assim como, uma melhor qualidade de informações e, principalmente, a disponibilização de um sistema, operado por profissionais habilitados como suporte às áreas afins, proporcionando um atendimento personalizado ao seu público-alvo.

Cabe ressaltar, neste momento, a alusão feita pelo presidente da Marisol, relatando que, mesmo na eminência da caminhada para o mundo virtual,

racionalizando a distância e multiposicionando o número de contatos com públicos-alvos e, outros, ainda o contato pessoal valor humano, olho no olho, é representativo e imprescindível no mundo dos negócios.

5.2 O FUTURO DO CALL CENTER

O foco é administrar cada vez melhor o relacionamento com o cliente, hoje o maior desafio é provocar a mudança cultural nas organizações. É preciso mudar a forma de fazer negócios, de relacionar-se com o cliente, de selecionar os profissionais de atendimento, avaliá-los, remunerá-los e supervisioná-los, para que realmente o conceito de CRM seja definitivamente implantado.

A visão do *Call Center* também mudou - hoje ele não somente capta o público-alvo através de ações dirigidas, como também tornou-se uma central de fidelização do cliente.

O *Customer Service* evita uma atitude bastante comum nas empresas de hoje, que é "empurrar" os clientes atuais de uma área para outra, sem qualquer tratamento uniforme, nenhum compromisso de tratamento individualizado e sem qualquer registro no banco de dados que documente uma insatisfação. As pessoas são relegadas a "especialistas", o que nem sempre significa melhor tratamento, pois devemos considerar o possível resultado de muitas solicitações de diferentes clientes sendo atendidas por diferentes áreas da organização. E é improvável que quaisquer desses departamentos reflitam sobre o valor potencial de *marketing* de suas interações com clientes.

Hoje, em muitos casos, aqueles clientes que dedicam seu tempo para escrever ou fazer uma ligação telefônica para uma empresa são tratados como "visados, amostra intencional", cujas opiniões, satisfações e insatisfações não podem ser generalizadas para um conjunto mais amplo de clientes. Mesmo os departamentos de pesquisa de *marketing* (que deveriam conhecer melhor) rejeitam a oportunidade de utilizar dados colhidos a partir de contatos espontâneos com clientes e, provavelmente, menosprezarão a importância das informações contidas nesses contatos.

Se a intuição isolada não é suficiente para rejeitar essas suposições, existe um crescente conjunto de dados e informações que demonstram a importância muito real desses clientes que dedicam bastante atenção ao contatar uma empresa. A ênfase aqui deve ser colocada nos termos "bastante atenção", desde que certamente, é muito fácil para a maioria dos clientes encontrar uma marca alternativa ou fonte de suprimento para um produto ou serviço insatisfatório. O fato de um cliente gastar seu tempo para contatar uma empresa parece sugerir um desejo de ele se relacionar com ela para corrigir o problema encontrado.

Amanhã teremos, nas centrais de atendimento, unidades centralizadas, orientadas para os clientes, com acesso via multimídia, disponibilidade ilimitada - atendimento 24 horas, por exemplo -, e sistemas totalmente integrados aos demais setores da empresa.

Essas alterações tecnológicas e de cultura exigem um profissional de atendimento multifuncional e altamente comprometido com resultados, consciente de que, quando se tem a mesma tecnologia entre várias empresas, os resultados são diferentes porque o ser humano é que vai dar a tônica do atendimento.

As tecnologias serão iguais, a diferença é e será o ser humano, nesse ponto é que a *Call Center* pode contribuir no marketing de relacionamento, sendo um diferencial competitivo com a reestruturação da sua área de operações.

5.3 RECOMENDAÇÕES

Dentre as recomendações mais relevantes relacionadas ao presente estudo, se destacaria a questão da associação do aparato de tecnologia de informação versus o segmento de atuação da empresa em estudo e seus objetivos. Na busca do conhecimento básico do *Call Center*, relaciona-se de imediato somente a somatória do atendimento do *telemarketing* e a de um SAC.

O que, na realidade, deve-se observar com o conceito mais recente de CRM é a linha mestra voltada à mudança nos processos que envolvem o cliente ver a empresa com os olhos críticos dos melhores clientes.

É o verdadeiro gerenciamento das informações, sem isso, não se está implantando *Call-Center* – CRM, e sim um pacote de software.

Ao se buscar desenvolver um estudo sobre *Call Center*, é oportuno analisarmos o objetivo e o segmento de atuação da empresa. Por exemplo, existe uma diferença substancial quanto à utilização de um *Call Center* em se tratando de prospecção somente de clientes, pesquisas, como a de cartão de crédito, prestação de serviço terceirizada, etc., e uma empresa que busca através do *Call Center* transcender ao seu mercado, um serviço diferencial competitivo, tanto na prospecção de negócios, atendimento a sua força externa de vendas, atendimento a sua escala de clientes, desde lojistas até seus consumidores.

Desta forma, ao se buscar um estudo relacionado, é de bom arbítrio se conhecer a forma de utilização desta ferramenta, em que, na Marisol, o *Call Center* está realmente relacionado à filosofia de trabalho, sendo este departamento a porta de entrada da integração empresa/consumidor.

Poder-se-ia salientar que hoje serve de referencial dentre as novas formas de aplicação do *Call Center*, podendo ser objeto de outro estudo, buscando avaliar melhor sua forma evolutiva, pois trata-se de um processo contínuo de aprimoramento.

5.4 CONTRIBUIÇÕES

A principal contribuição do presente estudo foi à apresentação de evidências que o *Call Center* pode e deve ser utilizado como uma ferramenta à atividade comercial, contribuindo para uma performance competitiva em se respeitando linhas de produtos e/ou segmentos de mercado, associados a planos estratégicos, de *marketing* e especialmente, relacionados ao *marketing* de relacionamento. Outro fato a ser considerado, no entanto, é que a implantação deste recurso e forma de aplicação é uma decisão estratégica embasada na filosofia de trabalho da empresa, sendo o caso da empresa Marisol, em estudo nesta pesquisa.

Nas avaliações decorrentes dos dados levantados, declaram muito transparente a idéia maior em que esta empresa mantém, como esteio nas atividades de atendimento ao seu público-alvo, o consumidor final.

Sendo que também demonstra, com ações efetivas, comprovadas, a preocupação com seus facilitadores, ou seja, seus representantes e lojistas que formam a cadeia intermediária entre a empresa e seu cliente final. Mais um fator

comprovador destes fatos é o lançamento de um projeto de interação de todas as áreas fabris voltadas ao atendimento e valorização do seu cliente final (consumidor), meta esta que, mesmo não estando ligada diretamente aos objetivos deste tema, pode servir de referência para novos estudos.

5.5 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

O presente estudo, obviamente, não pode abordar todos os assuntos relativos ao *Call Center*, nem tampouco era este o intento, por tratar-se de um projeto de dissertação com seus objetivos pré-definidos.

Sendo um tema relativamente presente em constantes aprimoramentos, destacar-se-iam, alguns tópicos que poderão servir de estudos num futuro breve:

- ❑ Considerando o perfil da empresa, sua linha de produtos, segmento de atuação, estudar a comercialização destes produtos através do *Call Center*, substituindo a rede de representantes comerciais.
- ❑ Analisando-se as atividades operacionais dos operadores de *Call Center*, nas quais os controles de tempos são rigorosamente monitorados, estudar forma de alívio do *stress* físico e mental destes atendentes.
- ❑ Considerando o mundo de pequenas e médias empresas que necessitam aprimorar sua forma de atendimento ao mercado, estudar a aplicação de forma mista de atuação de uma área convencional de vendas e um *Call Center*, avaliando-se, principalmente, o alto investimento em software, que atualmente poucas empresas deste porte podem adquirir.

5.6 CONCLUSÃO FINAL

Desta forma, buscou-se a resposta ao problema central da pesquisa, cujo enunciado era “Como o *Call Center* contribui para uma melhor performance competitiva em nível mercadológico, através do *marketing* de relacionamento”. Como conclusão final, poder-se-ia se dizer que o presente estudo mostrou evidências de que o *Call Center* pode e deve ser utilizado como uma ferramenta à atividade comercial, na busca de uma melhor performance competitiva, em se respeitando linha de produtos, segmentos e respectivos planos estratégicos.

REFERÊNCIAS

ABT. Associação Brasileira de Telemarketing. Disponível <http://www.abt.org.Br/2k_pesquisa/index-arquivos/frame.htm>.

BACON, M. S. **Faça você mesmo marketing direto:** segredos para pequenas empresas. São Paulo: Atlas, 1994.

BARROS, J.C.; SAMARA, B.S.. **Pesquisa de Marketing:** conceitos e metodologia, 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real:** com CRM (Customer Relationship Management). São Paulo: Atlas, 2000.

CAMPOMAR, M.C. As atividades de Marketing no processo de transferência de tecnologia. **Tese** (doutorado) Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo: 1981.

CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CARDOSO Jr., W. F. A Inteligência Competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como o modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios. **Tese** (doutorado) UFSC. Florianópolis, 2003.

DANTAS, E. B. **Telemarketing:** a chamada para o futuro. São Paulo: Atlas, 1997.

DAVIDOW, W. H. **Serviço total ao cliente:** a arma decisiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

DMA. Direct Marketing Association Consultoria. Disponível <<http://www.the-dma.org/-18k>> acesso em: 10 out. 2002.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, A.C. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento:** estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1999.

GRÖNROOS, C. **Marketing:** gerenciamento e serviços. São Paulo: Campus, 1995.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Happy Few Consultoria. Disponível em <[http:// www.happyfew.net.20](http://www.happyfew.net.20) > acesso em 27 nov. 2002.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KERLINGER, F. N. **Metodologia em ciências sociais**. 5 ed. São Paulo: EPU, 1980.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

_____. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003

KOTLER, P.; FOX, K.F.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. v.1. São Paulo: Atlas, 1998.

MAYA. P.C.C.;OTERO, W.I. “A influência do consumidor na era da internet”. **Revista da FAE**. Curitiba: FAE BUSINESS SCHOOL, v.5, n.1, jan./abr. 2002, pp. 71-81.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento: estratégia bem sucedida para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PEPPERS and Rogers Group do Brasil. **CRM Series marketing 1To1**: um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer relationship management. Copyright ©2000. 1ª ed. Jan/2000.

PEPPERS, D. R, M. **CRM Series um a um**. Tradução de Flavia Rösler. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 16.ed. São Paulo: Campus, 1989.

PROGOGINE, I. **A ciência numa era de transição: parceiras estratégicas**. São Paulo: Schwaes, 1997.

RICHARDSON, R.J. et.al. **Pesquisa social: métodos técnicos**. São Paulo: Atlas 1985

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Dp&A, 1999.

SELLTIZ, C. Et.al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2.ed. São Paulo: EPU.1987.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1990.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.

WEFA-**Consultoria** Disponível <<http://www.dri-wefa.com>> acesso em: 10 ago. 2002.

WEITZEN, H. S. **Telemarketing**: a mágica do telefone. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

YIN, R.K. **Case study researd**: design and methods. Sage Publications, Inc, 1989.

BIBLIOGRAFIAS

AAKER, D.A. A internet e a sua marca. **HSM Management**. 36 jan/fev. 2003, disponível em: < [http:// www.hsmmanagement.com.br](http://www.hsmmanagement.com.br)> acessado em jan. 2003.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4^a ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.

MAYA. P. C. C. Marketing: um enfoque interdisciplinar. **Revista de Negócios**. Blumenau: FURB, Ano 1, Número 7, dezembro 1995.

MAYA, P.C.C.; OTERO, W.I. "Perspectivas do comércio eletrônico na Internet". **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis: UFSC/CSE, Departamento de Ciências da Administração, v.4, n.7, jan./jun. de 2002, pp.29-38.

MAYA, P.C.C.; Atitude do consumidor para com o Shopping Center como ideal de compra: um estudo de caso no Shopping Leste Av. Aracanduva. São Paulo, 1994. **Tese** (Doutorado em Administração de Empresas, Área de Marketing). Escola de Administração de Empresas de São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.

REINHOLD, I. R.; NEHRING, H.R.C. **Estatística**. Blumenau: Nova Letra, 2001.

ANEXOS

ANEXO 01 – PESQUISA COM CORPO DIRETIVO E GERENCIAL

QUESTIONÁRIO APRESENTADO AOS RESPONSÁVEIS PELA IMPLANTAÇÃO DO CALL CENTER NA EMPRESA MARISOL

ENTREVISTADO 01 – G.D.

P1- Quais os aspectos primordiais que levaram a empresa Marisol a tomar a decisão de implantar o *Call Center*?

R. A necessidade de implantar um sistema mais eficiente de atendimento, uma vez que tínhamos este serviço de forma descentralizada através dos escritórios regionais de vendas. Este sistema não permitia uma padronização do atendimento, além de multiplicar os custos.

P2- Com a implantação do *Call Center* em novembro/01, migrando do *telemarketing*, pode-se hoje constatar uma melhor performance competitiva em nível mercadológico, uma visão mais geral?

R- Certamente. Comercialmente houve uma evolução sensível tanto no atendimento de vendas receptivo como no ativo. Mas no atendimento ao consumidor foi onde houveram os maiores investimentos em sistemas mais atualizados que permitiram maior agilidade e eficiência no atendimento. Isto também passou por uma reformulação no ambiente de trabalho, além de um processo contínuo de treinamento da equipe de atendimento, tornando os serviços cada vez mais aprimorados, atendendo de forma mais eficaz aos seus próprios propósitos.

P3- É possível, dentro do período do *Call Center*, constatar uma contribuição efetiva no marketing de relacionamento entre a Marisol e sua clientela, seja lojista e/ou consumidor final? Que pontos poderiam ser destacados?

R- É crescente a frequência de ligações elogiando os serviços prestados. São inúmeros os depoimentos de lojistas satisfeitos com o serviço de vendas, situação de pedidos e pagamentos; depoimento de consumidores satisfeitos com a presteza dos retornos, bem como das trocas de produtos; satisfação dos titulares das empresas de representação comercial com os serviços de agendamento e serviço de vendas em parcela da sua carteira de clientes.

P4- Hoje, dentro da premissa que o preço é o mercado que determina, que a qualidade é intrínseca ao produto (dentro do padrão de mercado a que se propõe) e que o serviço prestado ao cliente é o diferencial competitivo; quais serviços diferenciais podem ser destacados que são proporcionados pelo *Call Center*?

R-São diversos os serviços, dentre os quais, se destacam o de atendimento aos consumidores, para esclarecer dúvidas, receber críticas e elogios. Ainda, faz a comercialização de produtos de coleção, além de operar determinadas promoções especiais disponibilizadas pela área comercial, permitindo, assim, que os nossos clientes/lojistas tenham acesso ao produto independentemente da visita do ERC. Disponibiliza as informações sobre situação de pedidos e pagamentos e faz agendamento de visitas pré-acordadas com os ERCs.

P5- É possível analisar o custo benefício quanto à implantação do *Call Center* e o sistema convencional de vendas? Se é possível, como é mensurado?

R-As nossas avaliações ainda são de forma subjetiva, estamos criando nossos históricos para podermos comparar com nosso próprio desempenho e com o desempenho de alguns *benchmark*.

P6- Com a implantação do *Call Center*, é possível avaliar se houve ou não redução de custos nas operações de vendas?

R-A própria eliminação deste serviço da forma descentralizada anterior certamente foi uma redução sensível. Quanto aos custos de vendas, não podemos computar como redução, uma vez que não substituímos a nossa forma de comercialização, o que fizemos foi proporcionar uma nova maneira de atingir nossos clientes/lojistas. Para tanto, foram necessários investimentos e uma estrutura dedicada para tal objetivo. A necessidade então passa a ser de que este serviço seja auto-suficiente em relação aos seus custos operacionais, o que já atingimos.

P7- Dentro de uma avaliação mais ampla, considerando as demais perguntas, quais pontos, fatos e dados que poderiam ser destacados como incrementos proporcionados pelo *Call Center* após a sua implantação?

R-A somatória dos fatores é que determina a qualidade e satisfação pelos serviços prestados, mas, certamente, dentro dos novos diferenciais competitivos exigidos hoje pelo mercado, os serviços de atendimento ao lojista e ao consumidor são os maiores incrementos que podemos computar, pois é um canal direto de comunicação entre a empresa e seu público-alvo, conseguindo assim transmitir suas crenças de forma limpa, sem ruídos.

P8- Quais outros fatos que podem ser considerados como relevantes quanto à aplicação do *Call Center*?

R-A qualidade da informação que dispomos é cada vez maior. Aumenta a nossa aproximação com o mercado, nosso marketing, nossa possibilidade de desenvolver pesquisas rápidas e eficientes, permitindo-nos atuar de forma pontual e veloz.

ENTREVISTADO 2 – R.A.

P1- Quais os aspectos primordiais que levaram a empresa Marisol a tomar a decisão de implantar o *Call Center*?

R- Nós tínhamos escritórios regionais de vendas com estrutura para atendimento aos clientes de cada região. Esta estrutura, além de ser cara, não proporcionava uma padronização de atendimento e deixava a empresa um pouco distante do cliente. Além disto, tínhamos o objetivo de iniciar processo de venda por telefone.

P2- Com a implantação do *Call Center* em novembro/01, migrando do *telemarketing*, pode-se hoje constatar uma melhor performance competitiva em nível mercadológico, uma visão mais geral?

R-Sim. O sistema implantado deu maior agilidade e acurácia no atendimento ao cliente. Foram redefinidos os procedimentos, dando um tratamento mais profissional ao processo. A performance de vendas por fone aumentou sensivelmente.

P3- É possível, dentro do período do *Call Center*, constatar uma contribuição efetiva no marketing de relacionamento entre a Marisol e sua clientela, seja lojista e/ou consumidor final? Que pontos poderiam ser destacados?

R-Temos depoimentos de clientes reconhecendo a presteza do nosso atendimento. O cliente sente-se seguro com nossas informações e isto facilita muito o processo de venda.

P4- Hoje, dentro da premissa que o preço é o mercado que determina, que a qualidade é intrínseca ao produto (dentro do padrão de mercado a que se propõe) e que o serviço prestado ao cliente é o diferencial competitivo; quais serviços diferenciais podem ser destacados que são proporcionados pelo *Call Center*?

(Giuliano, sugiro que a Márcia responda)

P5- É possível analisar o custo benefício quanto à implantação do *Call Center* e o sistema convencional de vendas? Se é possível, como é mensurado?

R-Não estamos nesta fase ainda.

P6- Com a implantação do *Call Center*, é possível avaliar se houve ou não redução de custos nas operações de vendas?

R-Sim, com certeza houve, pela eliminação dos escritórios de vendas em 9 diferentes regiões do país.

P7- Dentro de uma avaliação mais ampla, considerando as demais perguntas, quais pontos, fatos e dados que poderiam ser destacados como incrementos proporcionados pelo *Call Center* após a sua implantação?

(Márcia, apresentar resultados, números)

P8- Quais outros fatos que podem ser considerados como relevantes quanto à aplicação do *Call Center*?

R-A facilidade que temos para fazer campanhas relâmpago, aplicar pesquisas de satisfação.

ENTREVISTADO 3

P1- Quais os aspectos primordiais que levaram a empresa Marisol a tomar a decisão de implantar o *Call Center*?

R-Maior proximidade com os nossos representantes comerciais, clientes e consumidores, abrindo-se-lhes um novo e permanente canal de comunicação direta com as empresas Marisol.

P2- Com a implantação do *Call Center* em novembro/01, migrando do *telemarketing*, pode-se hoje constatar uma melhor performance competitiva em nível mercadológico, uma visão mais geral?

R-A atuação do *Call Center* é bem mais abrangente, pois além da implementação do SAC, a sistemática de pesquisas oferece prontas respostas a questões pontuais.

P3- É possível, dentro do período do *Call Center*, constatar uma contribuição efetiva no marketing de relacionamento entre a Marisol e sua clientela, seja lojista e/ou consumidor final? Que pontos poderiam ser destacados?

R-Ainda não implementamos, via *Call Center*, instrumentos de mensuração do nível de satisfação dos clientes. Todavia tem havido inúmeras manifestações espontânea, diretas e através dos nossos representantes comerciais, sobre a melhoria havida na qualidade dos nossos serviços.

P4- Hoje, dentro da premissa que o preço é o mercado que determina, que a qualidade é intrínseca ao produto (dentro do padrão de mercado a que se propõe) e que o serviço prestado ao cliente é o diferencial competitivo; quais serviços diferenciais podem ser destacados que são proporcionados pelo *Call Center*?

R-A disponibilização permanente do canal de comunicação, sem ônus, para representantes comerciais, clientes e consumidores, operado por profissionais habilitados e com dedicação exclusiva para com esse público-alvo, é vital. E mais: quando o *Call Center* não dispõe de pronta solução das demandas, as distintas áreas da empresa os atendem prioritariamente, pois estão conscientes de que, na outra ponta, há um cliente.

P5- É possível analisar o custo benefício quanto à implantação do *Call Center* e o sistema convencional de vendas? Se é, possível, como é mensurado?

R-Os custos são controlados e analisados sistematicamente. Quanto aos benefícios, ainda não dispomos de mecanismos mensuráveis que nos permitissem avaliar, com algum grau de confiabilidade, o custo benefício.

P6- Com a implantação do *Call Center* é possível avaliar se houve ou não redução de custos nas operações de vendas?

R-Se considerada a desmobilização das estruturas dos escritórios regionais que prestavam parte dos serviços de *Call Center* – hoje tais ER's são virtuais –

houve substituição de custos. Ainda assim, não podemos falar em redução de custos.

P7- Dentro de uma avaliação mais ampla, considerando as demais perguntas, quais pontos, fatos e dados que poderiam ser destacados como incrementos proporcionados pelo *Call Center* após a sua implantação?

R-Ainda que o contato pessoal, o calor humano e o olho-no-olho sejam imprescindíveis, caminhamos celeremente para o mundo virtual, o relacionamento a distancia, como forma de racionalizar e multiplicar explosivamente o número de contatos com os públicos-alvos.

P8- Quais outros fatos que podem ser considerados como relevantes quanto à aplicação do *Call Center*?

R-A comunicação através de canais de voz e dados e, muito brevemente, também de imagem, predominará as relações no mundo dos negócios. Não tardará o momento em que as negociações pessoais serão feitas para estabelecer alianças, negociar condições gerais e premissas para , então, operá-las por canais eletrônicos – dados, voz e imagem.

ENTREVISTA 4- M

P1- Quais os aspectos primordiais que levaram a empresa Marisol a tomar a decisão de implantar o *Call Center*?

R- A Marisol, em busca de encantar clientes e consumidores superando suas expectativas, resolveu implementar o *Call Center*, que é uma ferramenta totalmente voltada para o atendimento, satisfação e fidelização de clientes/consumidores.

P2- Com a implantação do *Call Center* em novembro/01, migrando do telemarketing, pode-se hoje constatar uma melhor performance competitiva em nível mercadológico, uma visão mais geral?

R- Com a implementação do *Call Center*, segmentado, com tecnologia de ponta e com profissionais qualificados a Marisol pode utilizar da ferramenta para medir o fluxo do atendimento feito a seus clientes/consumidores e pode constatar, através de todo o acompanhamento de produtividade do *Call Center*, a eficiência tanto no atendimento quanto no *feed-back* dos clientes/consumidores. Hoje, podemos oferecer ao mercado um serviço de alto nível, colocando-nos em uma posição diferenciada no segmento.

P3- É possível, dentro do período do *Call Center*, constatar uma contribuição efetiva no marketing de relacionamento entre a Marisol e sua clientela, seja lojista e/ou consumidor final? Que pontos poderiam ser destacados?

R- As novas necessidades se traduzem em um marketing voltado para o relacionamento estreito entre a empresa e os clientes. A idéia por trás disto é tornar a empresa, do ponto de vista dos clientes/consumidores, a mais adequada para satisfazer a suas necessidades. Para alcançar este relacionamento será necessário prestar um atendimento personalizado para os clientes/consumidores. Surge neste contexto como diferencial competitivo, a estratégia do *Call Center*, possibilitando a Marisol tornar-se progressivamente mais competitiva através do adequado gerenciamento do relacionamento com os clientes/consumidores.

P4- Hoje, dentro da premissa que o preço é o mercado que determina, que a qualidade é intrínseca ao produto (dentro do padrão de mercado a que se propõe) e que o serviço prestado ao cliente é o diferencial competitivo; quais serviços diferenciais podem ser destacados que são proporcionados pelo *Call Center*?

R. O *Call Center* é uma central de atendimento especializada no atendimento dos clientes/consumidores, à medida que entra em contato com a Marisol, encontra um atendimento diferenciado tanto para esclarecer suas dúvidas, dar sugestões e fazer suas reclamações. É preciso desenvolver o sentimento de confiança junto aos clientes através do oferecimento de ações e informações úteis de qualidade. Essa é a meta do *Call Center*, potencializar a satisfação e a fidelidade de seus clientes através de avançados recursos de comunicação e interatividade.

Serviços Diferenciados

- ❑ disponibilidade de um serviço de atendimento gratuito;
- ❑ contato direto e estruturado;
- ❑ acesso facilitado a informações através de uma estrutura dedicada e profissionalmente implantada com essa finalidade.
- ❑ utilização da técnica de conversação orientada nas chamadas, sem scripts, sem leitura, levando os operadores a conhecerem seus objetivos e a empresa para a qual estão prestando serviço, fazendo com que a conversação seja inteligente com o cliente;
- ❑ qualidade no atendimento, pois todos os operadores são monitorados no mínimo duas vezes ao dia, por supervisores capacitados, garantindo assim os mais altos índices de satisfação por cliente contatado;
- ❑ relatórios gerenciais através da disponibilização de informações por cliente atendido; estatísticas por chamada; resultados comerciais analíticos, consolidados e medidos por período, além da possibilidade da customização de relatórios e opções de acesso. Com todas estas informações, tornam-se possíveis: a melhoria da tomada de decisões, realização de alterações rápidas na estratégia, inclusão imediata de novas informações para os clientes em tempo otimizado e até mesmo a definição do preço da operação de acordo com a produtividade.

P5- É possível analisar o custo benefício quanto à implantação do *Call Center* e o sistema convencional de vendas? Se é possível, como é mensurado?

R. O *Call Center*, na Marisol, utiliza sua área de vendas para apoio à força de vendas externas. Não existem duas forças de vendas distintas, *Call Center*/equipe externa, entretanto, o *Call Center*, com sua agilidade de entrar em contato com o cliente, acaba atingindo um número maior de clientes do que uma equipe de venda externa.

O *Call Center* possui sua carteira de clientes que está lincada com a carteira do representante, em que é feito um trabalho em conjunto.

Assim sendo, tudo que é vendido através do *Call Center* pode ser considerado incremento nas vendas.

P6- Com a implantação do *Call Center*, é possível avaliar se houve ou não redução de custos nas operações de vendas?

R. Não existe uma metodologia para avaliar esta questão, uma vez que existe uma parceria entre vendas e *Call Center*.

P7- Dentro de uma avaliação mais ampla, considerando as demais perguntas, quais pontos, fatos e dados que poderiam ser destacados como incrementos proporcionados pelo *Call Center* após a sua implantação?

R.

- ❑ atendimento especializado a todos os clientes/consumidores da Marisol;
- ❑ Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC;
- ❑ Serviço de Atendimento ao Logista – SAL;
- ❑ Serviço de Atendimento a Vendas – SAV;
- ❑ participação no faturamento de 3%;
- ❑ lucro operacional de 10%;
- ❑ equipe especializada e eficaz;
- ❑ satisfação dos clientes no atendimento do *Call Center* 94%.

P8- Quais outros fatos que podem ser considerados como relevantes quanto à aplicação do *Call Center*?

R. É importante demonstrar como o *Call Center* permite às empresas obter vantagens competitivas e aumento de rentabilidade, ao focar os esforços em desenvolver, alimentar e sustentar relações produtivas com os clientes/consumidores como consequência, o aumento da lucratividade do negócio.

ANEXO 02 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO CONSUMIDOR MARISOL

QUESTIONÁRIO

1) De que forma ocorreu o primeiro contato com a Marisol?

- ☐ Telefone
- ☐ E-mail
- ☐ Fax
- ☐ Carta
- ☐ Pessoalmente

2) O primeiro contato com a Marisol aconteceu através de qual departamento?

- ☐ Call Center
 - ☐ Qualidade
 - ☐ Marketing
 - ☐ Outro. Qual?
-

3) Qual a primeira impressão em relação à solução do problema?

- ☐ Ótima
- ☐ Boa
- ☐ Regular
- ☐ Insatisfatória

Comentário: _____

4) Qual o nível de satisfação quanto à resolução do problema?

- ☐ Totalmente satisfeita
- ☐ Parcialmente satisfeita
- ☐ Totalmente insatisfeita
- ☐ Parcialmente insatisfeita

Comentário: _____

5) O Senhor (a) tem alguma dica, sugestão ou observação para auxiliar o Serviço de Atendimento ao Consumidor que está sendo implantado na Marisol?

ANEXO 03 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO “ALÔ MARISOL”

OBJETIVO

- Perceber o nível de satisfação dos clientes da MARISOL, sob diversos aspectos.
- Identificar pontos para melhorias.

METODOLOGIA

- Pesquisa via telefone com listagem de clientes.
- Pesquisa aberta (identificando que era da Marisol).
- Entrevistas realizadas entre os dias 15/3 e 07/4.

Entrevistado: Responsável pela compra de roupas ou o dono da loja (se este envolve-se diretamente na compra).

AMOSTRA

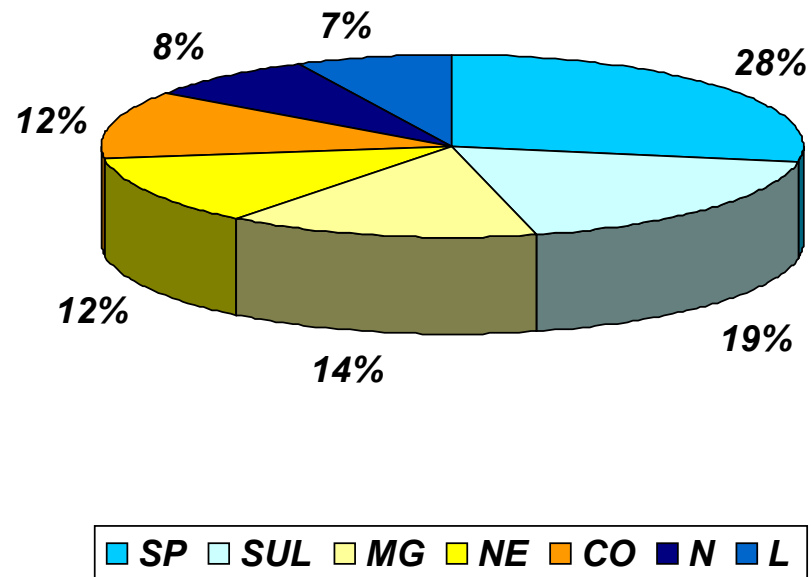
DIVISÃO POR REGIÃO

REGIÃO	Nº ENTREVISTAS
SUL	261 (18,5%)
SÃO PAULO	392 (27,7%)
NORDESTE	173 (12,2%)
MINAS GERAIS	204 (14,4%)
NORTE	118 (8,3%)
CENTRO O.	166 (11,7%)
LESTE	100 (7,1%)
TOTAL	1414 entrevistas

Obs.: O número de entrevistados foi proporcional ao número de clientes de cada região.

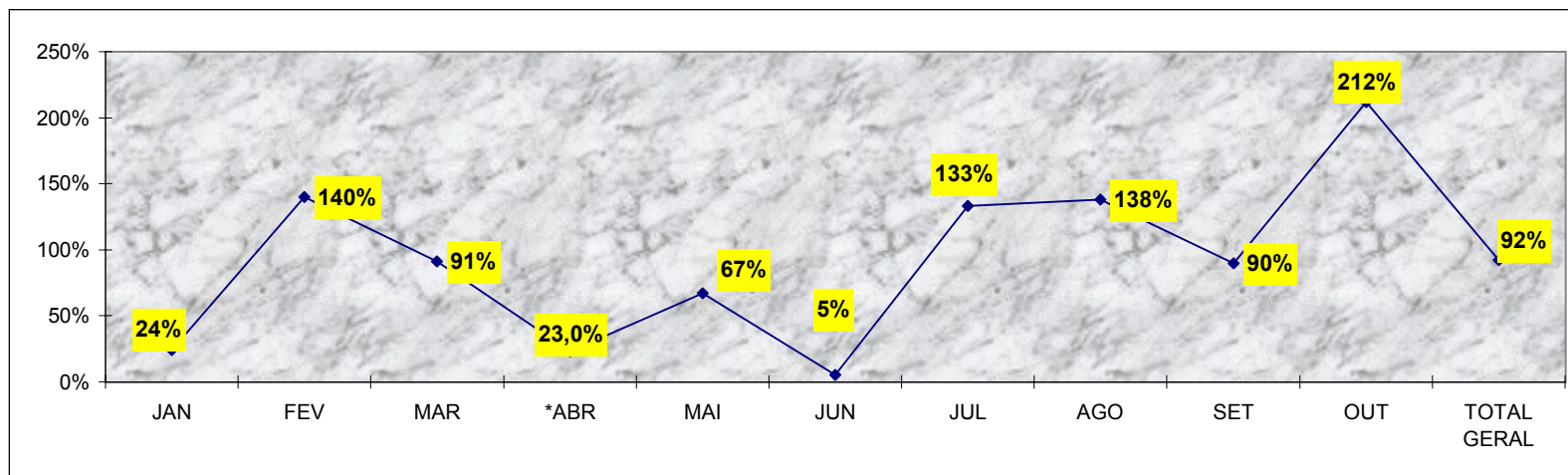
AMOSTRA (por região)

base: 1414 entrevistas



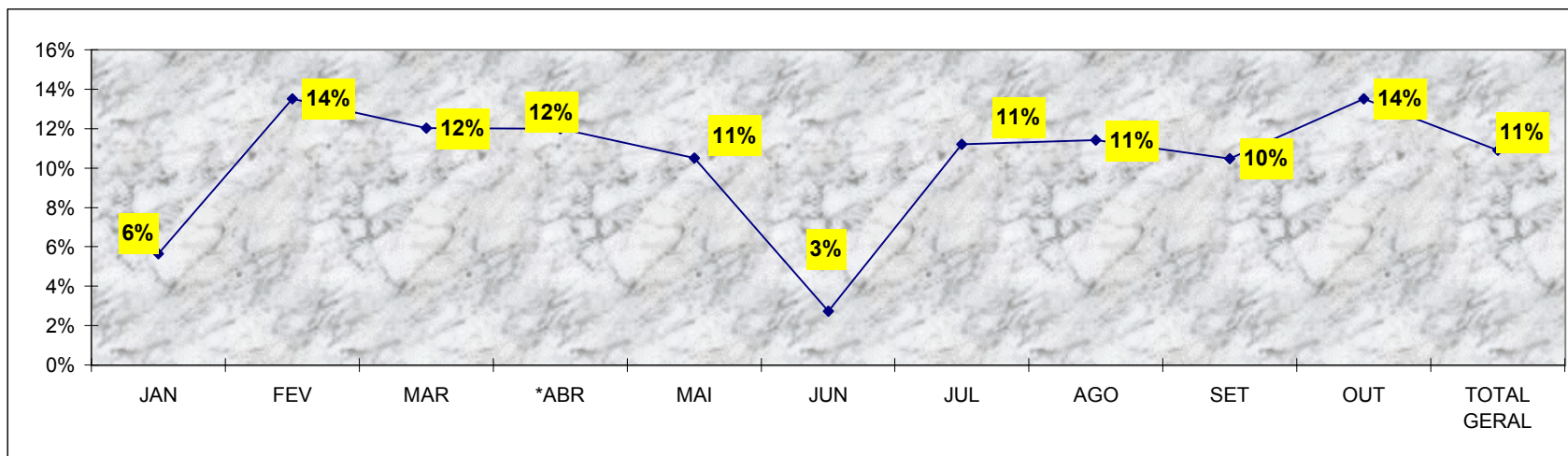
ANEXO 04 – GRÁFICOS DE CONTROLES DO CALL CENTER MARISOL

RSI - RETORNO SOBRE INVESTIMENTO



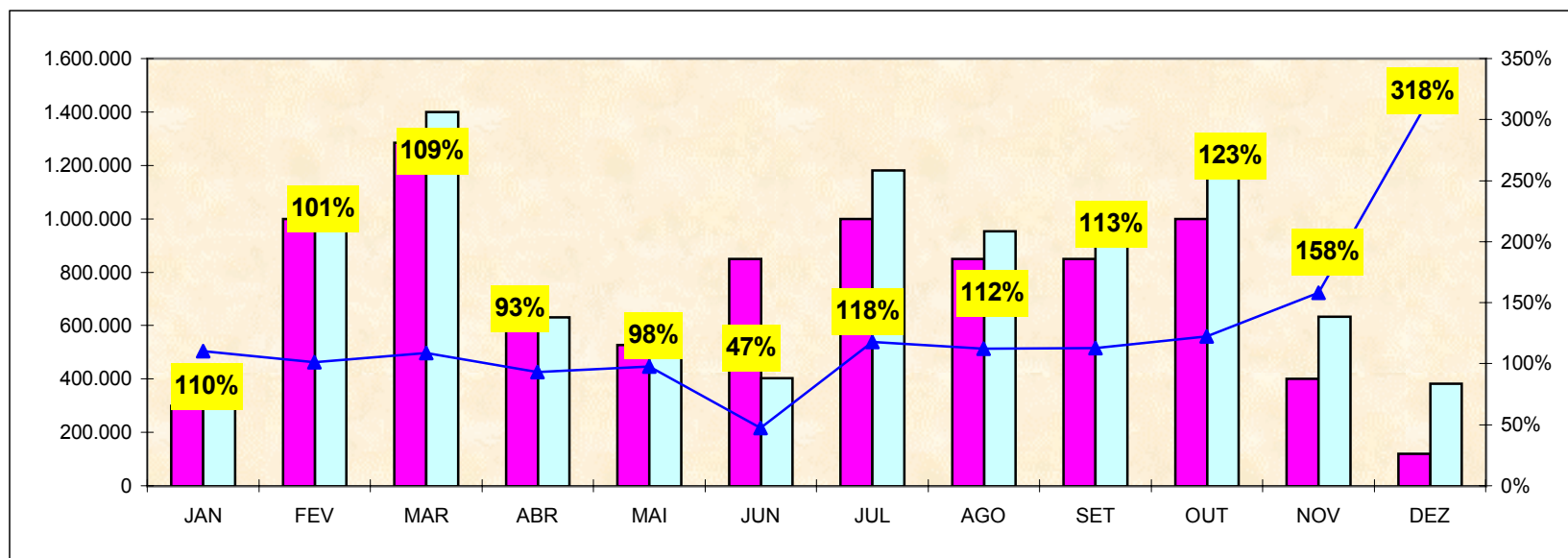
MÊS	%/TOTAL
JAN	24%
FEV	140%
MAR	91%
*ABR	23,0%
MAI	67%
JUN	5%
JUL	133%
AGO	138%
SET	90%
OUT	212%
TOTAL GERAL	92%

LUCRO OPERACIONAL / VENDAS



MÊS	%/TOTAL
JAN	6%
FEV	14%
MAR	12%
*ABR	12%
MAI	11%
JUN	3%
JUL	11%
AGO	11%
SET	10%
OUT	14%
TOTAL GERAL	11%

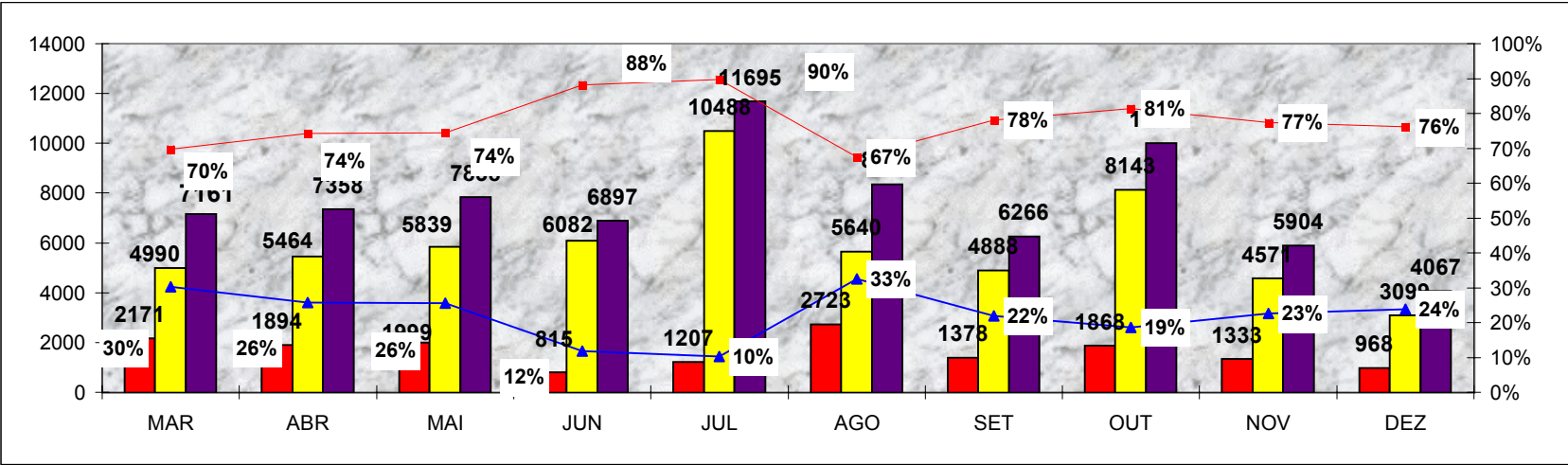
VENDAS - 2002



O GRÁFICO TEM ESSAS VARIAÇÕES EM FUNÇÃO DAS COLEÇÕES, MANTIVEMOS DESEMPENHO EXCELENTE. ESTE ANO, FECHAMOS A META .

META
VENDA
% VENDA/META

VENDAS LIGAÇÕES RECEBIDAS/EMITIDAS



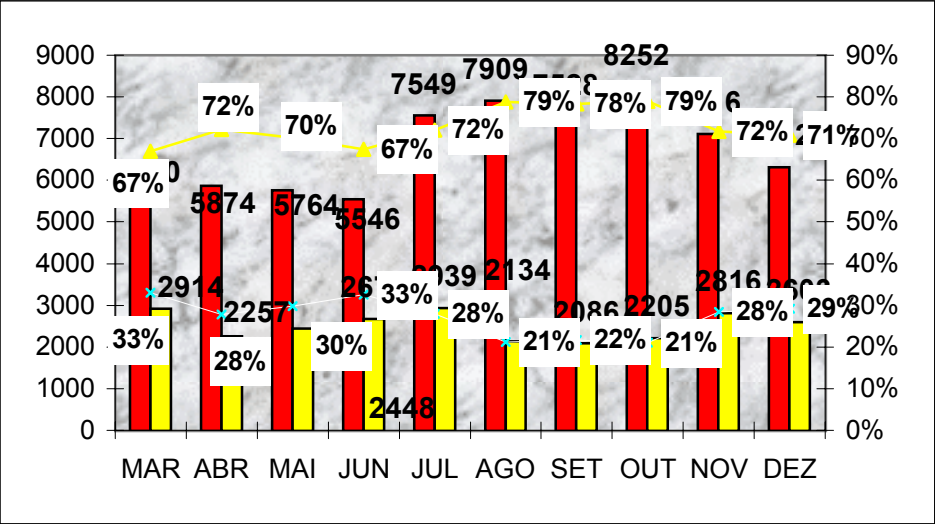
MÊS	RECEBIDAS	EMITIDAS	TOTAL	% REC/TOTAL	% EMI/TOTAL	%/TOTAL
MAR	2171	4990	7161	30%	70%	9%
ABR	1894	5464	7358	26%	74%	10%
MAI	1999	5839	7838	26%	74%	10%
JUN	815	6082	6897	12%	88%	9%
JUL	1207	10488	11695	10%	90%	15%
AGO	2723	5640	8363	33%	67%	11%
SET	1378	4888	6266	22%	78%	8%
OUT	1868	8143	10011	19%	81%	13%
NOV	1333	4571	5904	23%	77%	8%
DEZ	968	3099	4067	24%	76%	5%
TOTAL GERAL	16356	59204	75560	22%	66%	100%

RECEBIDA
EMITIDA
TOTAL

NO GRÁFICO ACIMA TEMOS UM CRESCIMENTO. AS MÉDIAS VARIAM DEACORDO COM VALOR DE VENDAS .

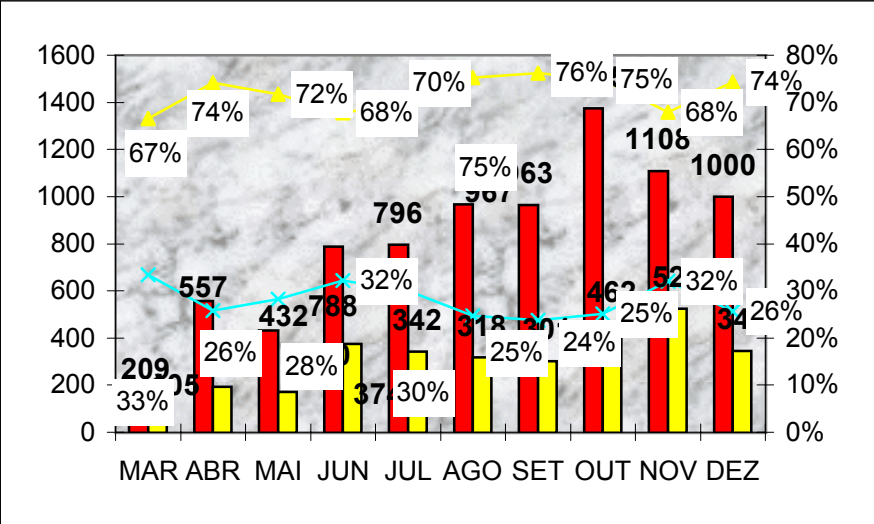
ATENDIMENTO LOJISTA/CONSUMIDOR - LIGAÇÕES RECEBIDAS/EMITIDAS

ATENDIMENTO LOJISTA



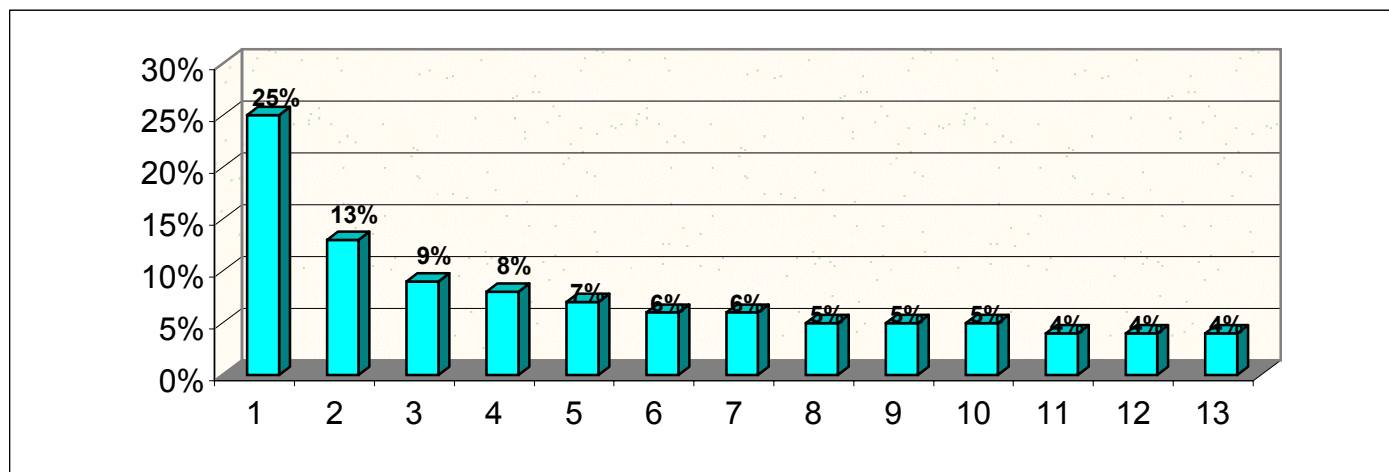
NO GRÁFICO ACIMA, TEMOS O ATENDIMENTO AO LOJISTA, NAS LIGAÇÕES EMITIDAS E RECEBIDAS, TIVEMOS UM CRESCIMENTO DE 10%.

ATENDIMENTO CONSUMIDOR



NO ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR, TIVEMOS UM CRESCIMENTO DE 40%.

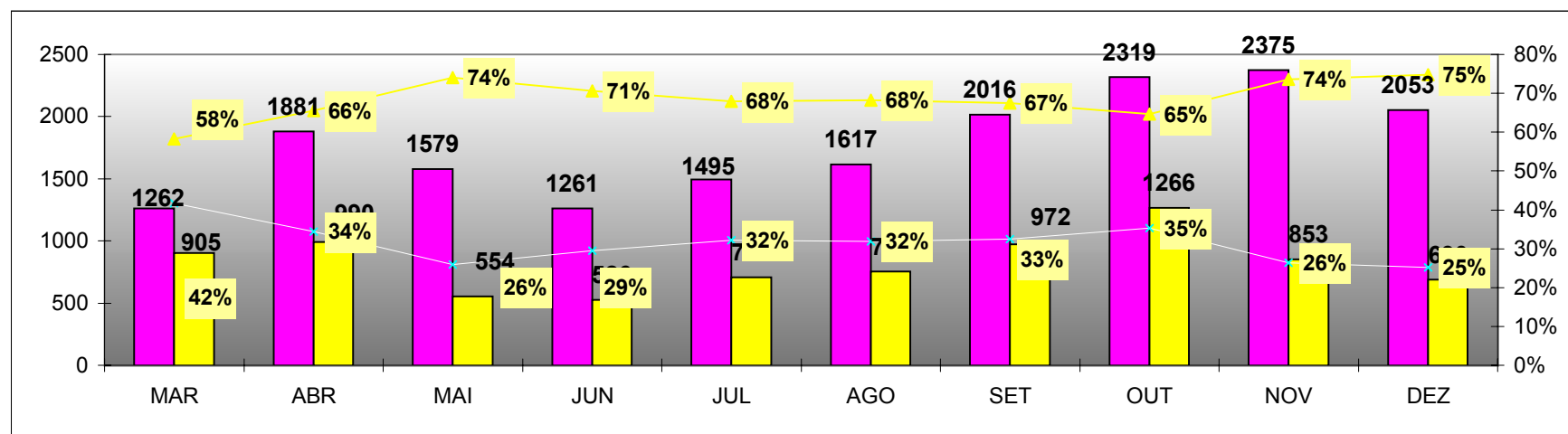
MOTIVOS - CLIENTES QUE NÃO COMPRARAM CLIENTES INATIVOS



N	MOTIVO	%
1	COMPRAR ALTO VERÃO/ FALTA DE GIRO /CLIMA	25%
2	COMPRA COM OUTRO CGC	13%
3	TEL C/ PROBLEMAS	9%
4	SEM CRÉDITO	8%
5	ESTOCADO	7%
6	xxxxxxx	6%
7	SEM CATÁLOGO	6%
8	AGENDADO COM ERC	5%
9	FEZ PEDIDO	5%
10	PREÇO ALTO	5%
11	SÓ COM MOSTRUÁRIO	4%
12	PRODUTO NÃO ADEQUADO P/ LOJA	4%
13	FEZ PEDIDO CALL CENTER	4%
TOTAL		100%

COM OS RESULTADOS DESTES GRÁFICO, SABENDO OS MOTIVOS DA INATIVIDADE, FIZEMOS AÇÕES PARA QUE ESTE NÚMERO DIMINUA.

ATENDIMENTO LOJISTA /CONSUMIDOR -TAREFAS BACK-OFFICE



MÊS	TAREFAS	EMAILS	TOTAL	% REC/TOTAL	% EMI/TOTAL	%/TOTAL
MAR	1262	905	2167	58%	42%	8%
ABR	1881	990	2871	66%	34%	11%
MAI	1579	554	2133	74%	26%	8%
JUN	1261	526	1787	71%	29%	7%
JUL	1495	707	2202	68%	32%	8%
AGO	1617	755	2372	68%	32%	9%
SET	2016	972	2988	67%	33%	11%
OUT	2319	1266	3585	65%	35%	14%
NOV	2375	853	3228	74%	26%	12%
DEZ	2053	690	2743	75%	25%	11%
TOTAL GERAL	17858	8218	26076	68%	66%	100%

TAREFAS
EMAILS

ESTES NÚMEROS DE TAREFAS VARIAM DE ACORDO COM O NÚMERO DE LIGAÇÕES RECEBIDAS.
OS EMAILS TAMBEM VARIAM DE ACORDO COM AS AÇÕES DE MARKETING.

ATENDIMENTO - PERFORMANCE OPERADOR

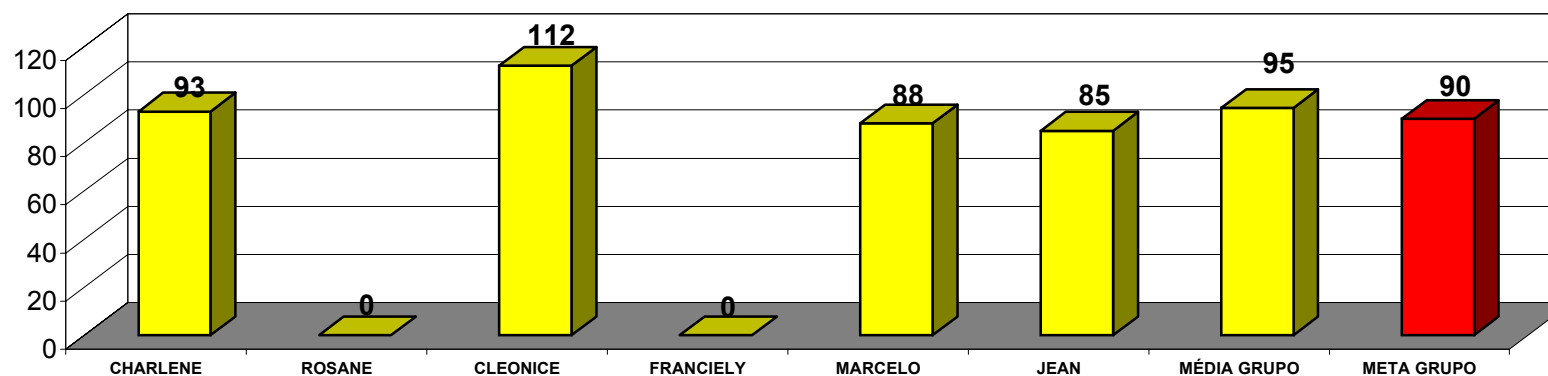
jun/05

MÉDIAS/DIÁRIA

OPERADOR	TELEFONIA											Registros	Tarefas	
	RECEPTIVA			SAÍDA		SAÍDA BO		ENTRADAS		ENTRADAS BO				
	QTE	T. MÉDIO	% DISPONÍVEL	QTE	T.MÉDIO	QTE	T.MÉDIO	QTE	T.MÉDIO	QTE	T.MÉDIO			
CHARLENE	93	2,37	93%	12	1,09	0	0	8	2,41	0	0	66	0	
ROSANE	0	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
CLEONICE	112	1,49	91%	16	1,01	0	0	3	2,06	0	0	76	0	
FRANCIELY	0	0	0	0	0	38	1,21	0	0	15	1,32	0	75	
MARCELO	88	2,29	89%	21	0,46	0	0	3	2,13	0	0	63	0	
JEAN	85	3,21	91%	12	1,08	0	0	2	2,43	0	0	71	0	
MÉDIA GRUPO	95	2,34	91%	15	0,91	38	1,2	4	2,3	15	1,3	69	75	
META GRUPO	90	2,3	90%	10	0,5	37	1,05	4	1,00	10	1,00	n.d	n.d	
TOTAL DO GRUPO	378	9,36	364%	61	3,64	38	1,21	16	9,03	15	1,32	276	75	

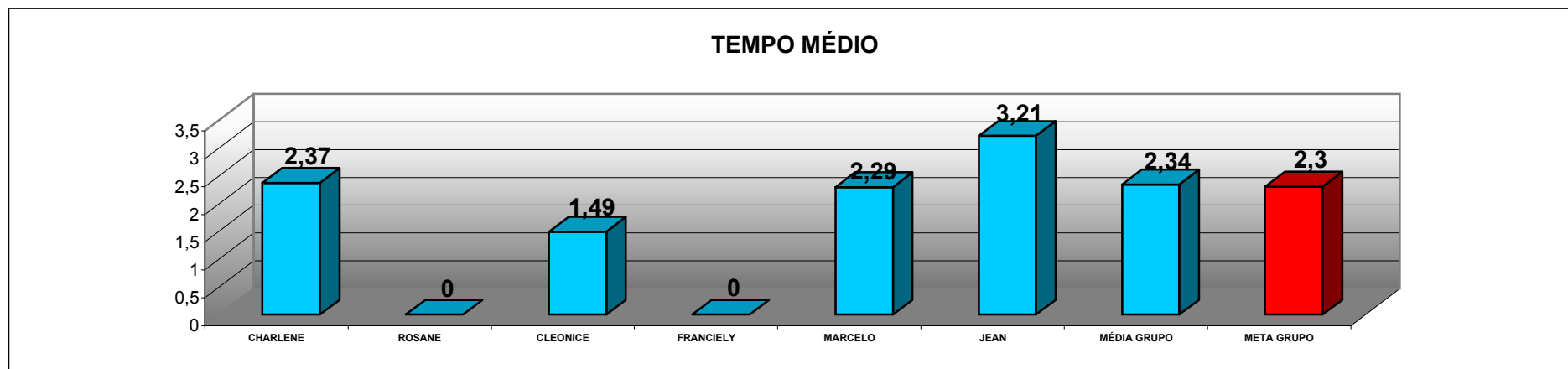
* DADOS DO SAL E SAC TABULADOS SEPARADAMENTE

MÉDIA DIÁRIA LIG. POR OPERADOR

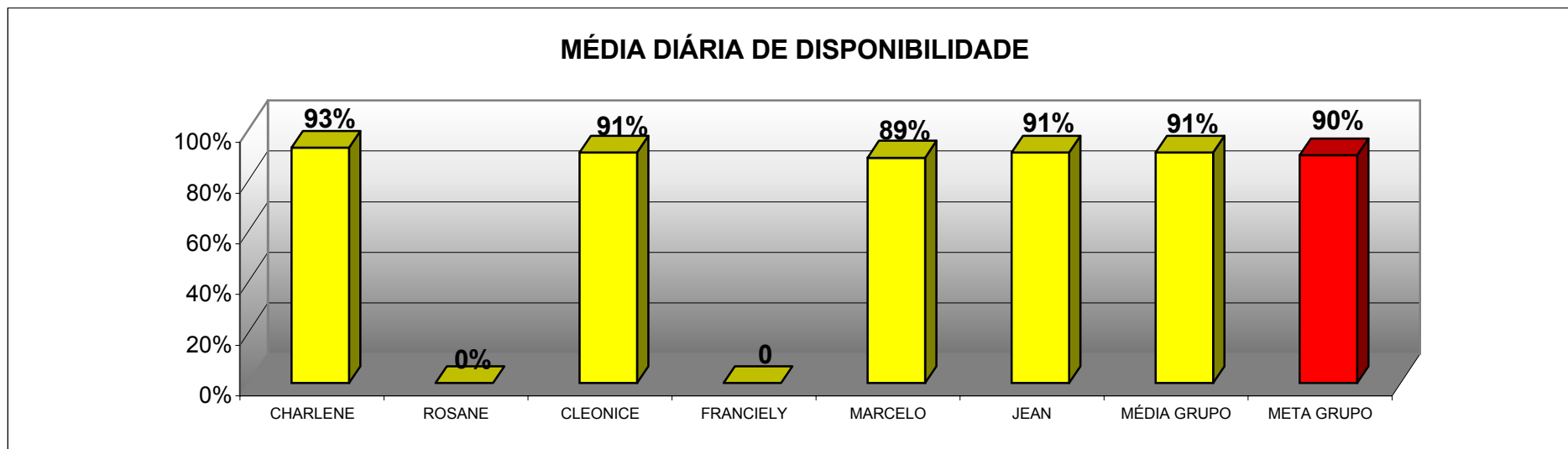


NO GRAFICO ACIMA, PERCEBEMOS QUE A META DO GRUPO É DE 90% E ULTRAPASSAMOS META COM 95%.

PERFORMANCE OPERADOR
2002
MÉDIAS/DIÁRIA



NO GRÁFICO ACIMA, TEMOS UMA META MÉDIA DE TEMPO POR LIGAÇÃO 2,30 E ULTRAPASSAMOS A META COM 2,34.



NO GRÁFICO ACIMA, TEMOS UMA META DE 90% E ULTRAPASSAMOS A META EM 91%.

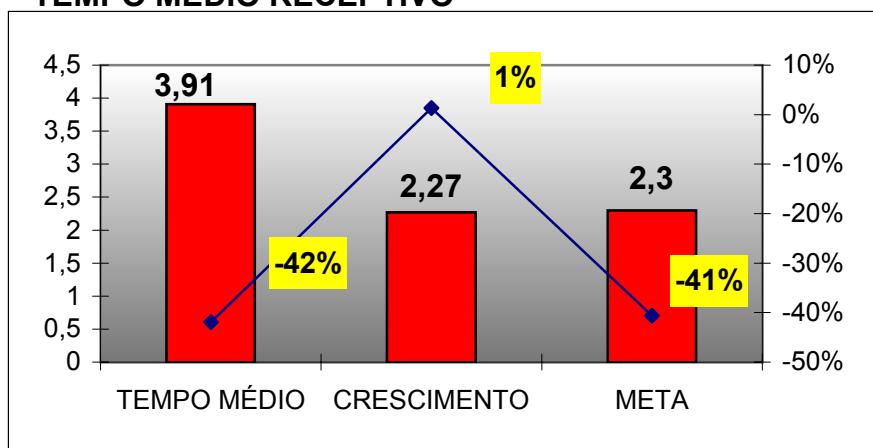
CRESCIMENTO POR PRODUTIVIDADE

jul/02

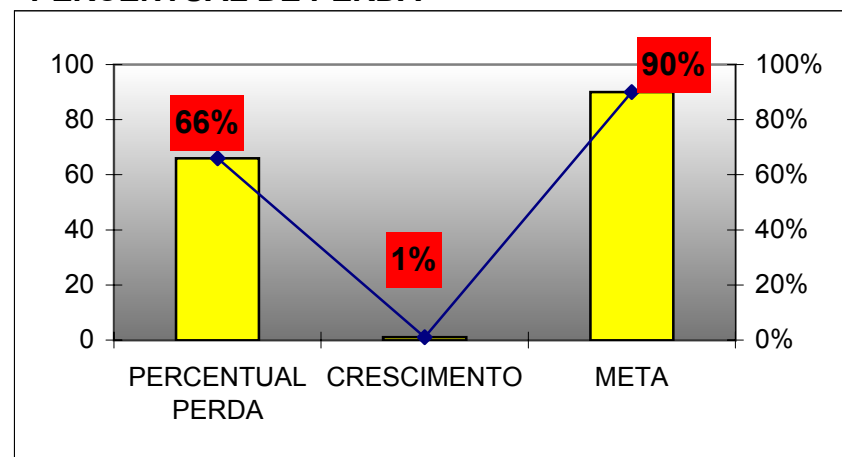
MÉDIAS/DIÁRIA POR OPERADOR

NOS GRÁFICOS ABAIXO TEMOS TEMPO MÉDIO RECEPTIVO A META ERA DIMINUIR O TEMPO EM (41%) FALTA APENAS (1%)
 PERCENTUAL DE PERDA A META ERA 90% FALTA APENAS 1% - MÉDIA DIÁRIA DE DISPONIBILIDADE A META ERA 62% FALTA APENAS 10%
 ENTRANTES VIA RAMAL A META ERA DIMINUIR (49%) FALTA (20%) PARA CHEGARMOS NA META

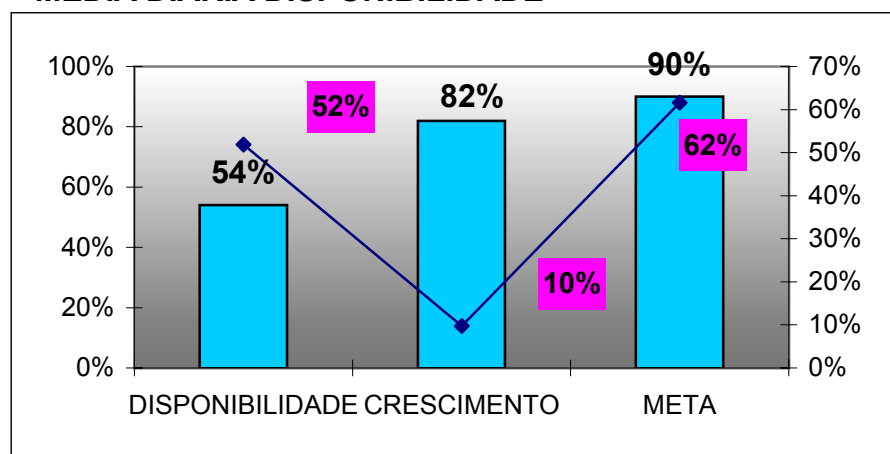
TEMPO MÉDIO RECEPTIVO



PERCENTUAL DE PERDA



MÉDIA DIÁRIA DISPONIBILIDADE



ENTRANTES VIA RAMAL

